Aplicando o Método *Deep Work* no trabalho e na vida

TRABALHO FOCADO

COMO TER SUCESSO EM UM MUNDO DISTRAÍDO

CAL NEWPORT

Elogios ao *Trabalho Focado*

"À medida que a automação e a terceirização remodelam o local de trabalho, qual é a nova habilidade de que precisamos? A capacidade de fazer um trabalho focado. O empolgante livro de Cal Newport irá guiá-lo ao tipo de concentração intensa em um ambiente livre de distração que resulta em aprendizagem e desempenho rápidos e poderosos. Pense nisso como calistenia para sua mente — e comece seu programa de exercícios hoje."

— **DANIEL H. PINK**, autor de best-sellers sobre negócios, trabalho e comportamento

"TRABALHO FOCADO traz um argumento convincente para o cultivo de foco intenso e oferece passos imediatamente executáveis para infundir mais dele em nossas vidas."

— **ADAM M. GRANT**, autor de *Dar e Receber* e *Originais*

"Cal Newport é uma voz clara em um mar de ruídos, traz ciência e paixão na mesma medida. Não precisamos de mais cliques, mais gatos e mais emojis. Precisamos trabalhar, que acontece quando nos recusamos a desviar o olhar."

— **SETH GODIN**, autor best-seller e guru de marketing

"Cal Newport oferece a mais bem informada e astuta compilação de conselhos práticos que já vi para recuperarmos nossos poderes mentais."

— **MATTHEW B. CRAWFORD**, autor de *The World Beyond Your Head*

"Quando você acha que já conhece tudo, TRABALHO FOCADO apresenta informações surpreendentemente únicas e úteis. A regra nº 3 sozinha, com a discussão da mentalidade "qualquer benefício", vale o preço deste livro."

— **DEREK SIVERS**, Fundador de sivers.org

"Um livro didático para profissionais de todos os tipos se destacarem em um mercado abarrotado de talentos. A obra mostra por que ele é um dos pensadores mais instigantes do futuro do trabalho."

— **BEN CASNOCHA**, empreendedor e coautor de *The Start-up of You*

O trabalho focado é a capacidade de se concentrar sem distração em uma tarefa cognitivamente exigente. É uma habilidade que lhe permite dominar rapidamente informações complicadas e produzir melhores resultados em menos tempo. O trabalho focado irá torná-lo melhor no que você faz e fornecer a sensação de realização verdadeira, como acontece no artesanato, por exemplo. Em suma, é como um super poder na economia cada vez mais competitiva do século XXI. E, ainda assim, a maioria das pessoas perdeu a habilidade de se aprofundar em algo — gastando seus dias em um borrão frenético de e-mails e redes sociais, sem perceber que existe uma maneira melhor.

Em *Trabalho Focado*, o autor e professor Cal Newport discorre sobre o impacto da era digital. Em vez de argumentar que a distração é ruim, ele celebra o poder do seu oposto. Dividindo este livro em duas partes, ele primeiro argumenta que em quase todas as profissões, cultivar uma profunda ética de trabalho produz benefícios enormes. E então apresenta um rigoroso regime de treinamento, composto de uma série de quatro "regras", que leva sua mente e hábitos a apoiar essa habilidade.

Uma combinação de críticas culturais e conselhos, *Trabalho Focado* leva o leitor a uma jornada através de histórias memoráveis — de Carl

(Continua)

(Continuação)

Jung construindo uma torre de pedra na floresta para concentrar sua mente, até um pioneiro em mídia social comprando um bilhete de ida e volta para escrever um livro sem se distrair — e de afirmações pragmáticas e nada frívolas, como a de que os profissionais mais conscienciosos devem abandonar as mídias sociais e que você deveria se acostumar ao tédio.

Trabalho Focado é um guia indispensável para quem procura alcançar sucesso em um mundo repleto de distrações.

CAL NEWPORT é professor associado de Ciência da Computação na Universidade de Georgetown, especialista em teoria dos algoritmos distribuídos. Ele é formado pela Dartmouth College e em 2009 obteve o título de Ph.D. pelo MIT (Instituto de Tecnologia de Massachusetts).

Além de estudar os fundamentos teóricos da Era Digital, Cal Newport também escreve sobre o impacto dessas tecnologias no mundo do trabalho. Seu livro anterior, *So Good They Can't Ignore You* foi incluído em diversas listas de melhores livros de negócios de 2012, como a da revista *Inc.* e a do jornal *The Globe and Mail*.

Aplicando o *Método Deep Work*
no trabalho e na vida

TRABALHO FOCADO

COMO TER SUCESSO EM UM MUNDO DISTRAÍDO

CAL NEWPORT

ALTA BOOKS
EDITORA
Rio de Janeiro, 2020

Erratas e arquivos de apoio: No site da editora relatamos, com a devida correção, qualquer erro encontrado em nossos livros, bem como disponibilizamos arquivos de apoio se aplicáveis à obra em questão.

Acesse o site www.altabooks.com.br e procure pelo título do livro desejado para ter acesso às erratas, aos arquivos de apoio e/ou a outros conteúdos aplicáveis à obra.

Suporte Técnico: A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites referidos pelos autores nesta obra.

Produção Editorial
Editora Alta Books

Gerência Editorial
Anderson Vieira

Gerência Comercial
Daniele Fonseca

Produtor Editorial
Illysabelle Trajano
Juliana de Oliveira
Thiê Alves

Marketing Editorial
Lívia Carvalho
marketing@altabooks.com.br

Coordenação de Eventos
Viviane Paiva
eventos@altabooks.com.br

Editor de Aquisição
José Rugeri
j.rugeri@altabooks.com.br

Ouvidoria
ouvidoria@altabooks.com.br

Equipe Editorial
Ian Verçosa

Maria de Lourdes Borges
Raquel Porto
Rodrigo Dutra
Thales Silva

Equipe de Design
Larissa Lima
Paulo Gomes

Tradução
Marina Boscato

Copidesque
Wendy Campos

Revisão Técnica
Carlos Bacci
Economista e empresário do setor de serviços

Revisão Gramatical
Carolina Gaio
Edite Siegert

Capa
Aurélio Corrêa

Adaptação para formato e-Book
Joyce Matos

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD

N558t Newport, Cal

Trabalho focado [recurso eletrônico]: como ter sucesso em um mundo distraído / Cal Newport ; traduzido por Marina Boscato. - Rio de Janeiro : Alta Books, 2020.

ISBN: 978-65-5520-364-6 [E-book]

1. Trabalho. 2. Sucesso. I. Boscato, Marina. II. Título.

CDD 331.120
2018-35 CDU 331.5

Elaborado por Vagner Rodolfo da Silva - CRB-8/9410

Rua Viúva Cláudio, 291 — Bairro Industrial do Jacaré
CEP: 20.970-031 — Rio de Janeiro (RJ)
Tels.: (21) 3278-8069 / 3278-8419
www.altabooks.com.br — altabooks@altabooks.com.br

Outros livros de Cal Newport
So Good They Can’t Ignore You
How to Be a High School Superstar
How to Become a Straight-A Student
How to Win at College

Introdução

No cantão suíço de St. Gallen, bem próximo do lago de Zurique, ao norte, fica uma aldeia chamada Bollingen. Em 1922, o psiquiatra Carl Jung escolheu esse lugar para construir um retiro. Ele começou com uma casa de pedra simples de dois andares que chamou de Torre. Depois de retornar de uma viagem à Índia, onde observou o costume de acrescentar salas de meditação às casas, expandiu o complexo para incluir um escritório particular. “Na minha sala de descanso, fico acompanhado de mim mesmo”, disse Jung sobre o espaço. “A chave está sempre comigo; ninguém entra lá sem minha permissão.”

Em seu livro *Os Segredos dos Grandes Artistas*, o jornalista Mason Currey consultou várias fontes sobre Jung para recriar os hábitos de trabalho do psiquiatra na Torre. Jung se levantava às 7h, relata Currey, e depois de um café da manhã reforçado passava duas horas escrevendo em seu escritório particular. As tardes consistiam em meditação ou longas caminhadas nos descampados ao redor. Não havia eletricidade na Torre, então, quando a noite chegava, a luz vinha das lâmpadas a óleo e da lareira. Jung deitava-se às 22h. “A sensação de repouso e renovação que experimentei na Torre foi intensa desde o início”, disse ele.

Embora seja tentador pensar na Torre de Bollingen como uma casa de férias, se a colocarmos no contexto da carreira de Jung na época, fica claro que o retiro do lago não foi construído para fugir do trabalho. Em 1922, quando comprou a propriedade, Jung não podia se dar ao luxo de tirar férias. Apenas um ano antes, em 1921, havia publicado *Tipos Psicológicos*, um livro influente que solidificou as diferenças, que há muito se desenvolviam, entre seu pensamento e as ideias de seu antigo amigo e mentor, Sigmund Freud. Era muita ousadia discordar de Freud na década de 1920. Para dar consistência a seu livro, Jung precisava manter-se perspicaz e produzir uma série de artigos e livros inteligentes que sustentassem

e estabelecessem a *psicologia analítica*, nome de sua nova escola de pensamento.

As palestras e os aconselhamentos de Jung mantiveram-no ocupado em Zurique — isso é evidente. Mas ele não estava satisfeito apenas em estar ocupado. Queria mudar a forma como entendemos o inconsciente, e esse objetivo exigia um pensamento mais profundo e cuidadoso do que ele conseguiria em meio a seu estilo de vida agitado. Jung recolheu-se em Bollingen não para escapar de sua vida profissional, mas para aprimorá-la.

Carl Jung se tornou um dos pensadores mais influentes do século XX. Obviamente, existem muitas razões para seu posterior sucesso. Neste livro, no entanto, estou interessado em seu comprometimento com a habilidade a seguir, que certamente desempenhou um papel fundamental em suas realizações:

Trabalho Focado: Atividades profissionais realizadas em um estado de concentração livre de distrações que levam suas capacidades cognitivas ao limite. Esse esforço cria novo valor, melhora suas habilidades e é difícil de replicar.

O trabalho focado (ou seja, a total concentração no trabalho) é necessário para extrair a última gota de valor de sua atual capacidade intelectual. Agora, depois de décadas de pesquisa em psicologia e neurociência, sabemos que o estado de tensão mental que acompanha o trabalho focado também é necessário para melhorar suas habilidades. O trabalho focado, em outras palavras, era exatamente o tipo de esforço requerido para se destacar em um campo cognitivamente exigente, como a psiquiatria acadêmica no início do século XX.

O termo “deep work” é criação minha e não é algo que Carl Jung usaria, mas suas ações durante aquele período eram de alguém que entendia o conceito. Jung construiu uma torre de pedra na floresta para promover o trabalho focado em sua carreira — uma tarefa que exigia tempo, energia e dinheiro. E também o afastou de atividades mais imediatas. Como Mason Currey escreve, as viagens regulares de Jung para Bollingen reduziram o tempo de seu trabalho clínico, observando: “Embora tivesse muitos pacientes que dependiam dele, Jung não tinha vergonha de tirar uma folga.” O trabalho focado, apesar de um fardo a se priorizar, foi crucial para seu objetivo de mudar o mundo.

De fato, ao estudar a vida de outros personagens influentes da história distante e recente, você descobrirá que comprometimento com o foco e a concentração é um tema comum. O ensaísta do século XVI, Michel de Montaigne, por exemplo, prefigurou Jung ao trabalhar em uma biblioteca particular que construiu na torre sul dos muros de pedra de seu castelo francês, enquanto Mark Twain escreveu muitas das *Aventuras de Tom Sawyer* em um galpão na propriedade da Quarry Farm, em Nova York, onde passava o verão. O escritório de Twain era tão isolado da casa principal que sua família precisava tocar uma corneta para chamá-lo para as refeições.

Avançando na história, considere o roteirista e diretor Woody Allen. Em um período de 44 anos, entre 1969 e 2013, escreveu e dirigiu 44 filmes, que receberam 23 indicações ao Oscar —, uma média

absurda de produtividade artística. Durante todo esse período, Allen nunca teve um computador; em vez disso, livre de distração eletrônica, valeu-se de uma máquina de escrever manual alemã Olympia SM3. Allen compartilha sua aversão por computadores com Peter Higgs, um físico teórico que trabalha em um isolamento tal que os jornalistas não conseguiram encontrá-lo depois de anunciado que ganhara o Prêmio Nobel. Por outro lado, J.K. Rowling *usa* um computador, mas ficou ausente das mídias sociais enquanto escrevia Harry Potter — embora esse período tenha coincidido com o aumento da tecnologia e de sua popularidade entre as figuras da mídia. A equipe de Rowling criou uma conta no Twitter em seu nome, no outono de 2009, enquanto ela escrevia *Morte Súbita*. Durante o primeiro ano e meio, seu único tuíte foi: "Esta sou eu, mas, infelizmente, você não terá muitas notícias minhas, já que caneta e papel são minhas prioridades no momento."

O trabalho focado, é claro, não se limita ao caráter histórico ou tecnofóbico. O CEO da Microsoft, Bill Gates, duas vezes por ano conduz "Think Weeks", durante as quais se isola (muitas vezes em uma casa à beira de um lago) para fazer nada além de ler e refletir. Foi durante uma Think Week, em 1995, que Gates escreveu seu famoso memorando "Internet Tidal Wave", que direcionou a atenção da Microsoft para uma empresa chamada Netscape Communications. E, em uma reviravolta irônica, é quase impossível contatar eletronicamente Neal Stephenson, o aclamado autor cyberpunk que ajudou a formar nossa concepção popular da era da internet — seu site não oferece nenhum endereço de e-mail e apresenta um texto explicando porque ele propositalmente se ausenta das mídias sociais. Ele explicou a omissão assim: "Se eu organizar minha vida de forma a ter períodos de tempo longos, consecutivos e ininterruptos só para mim, posso escrever romances. (Se, em vez disso, eu for muito interrompido) o que acontece? Em vez de um romance que circulará por muito tempo... haverá um monte de e-mails que mandei para pessoas individualmente."

É importante enfatizar a ubiquidade do trabalho focado entre indivíduos influentes, porque contrasta com o comportamento da

maioria dos trabalhadores do conhecimento modernos — um grupo que rapidamente esquece o valor de ir fundo.

A razão pela qual os trabalhadores do conhecimento estão perdendo a familiaridade com o trabalho focado é bem conhecida: ferramentas de rede. Essa é uma categoria ampla, que engloba serviços de comunicação, como e-mail e SMS, redes sociais, como Twitter e Facebook, e o significativo emaranhado de sites de entretenimento informativo, como BuzzFeed e Reddit. Em conjunto, o maior número dessas ferramentas, combinado com o acesso onipresente a elas através de smartphones e computadores em rede, fragmentou a atenção dos funcionários. Um estudo da McKinsey, de 2012, descobriu que o trabalhador do conhecimento mediano gasta mais de 60% da semana de trabalho envolvido em comunicação eletrônica e pesquisa na internet, com cerca de 30% do tempo de um trabalhador sendo dedicado a ler e responder apenas e-mails.

Esse estado de atenção fragmentada não acomoda o trabalho focado, que requer longos períodos de pensamento ininterrupto. Ao mesmo tempo, porém, os trabalhadores modernos do conhecimento não são preguiçosos. Na verdade, relatam estar mais ocupados do que nunca. O que explica a discrepância? Muitas coisas são explicadas por outro tipo de esforço, a contraparte do conceito de "deep work":

Trabalho Superficial: Tarefas que não são cognitivamente exigentes, de estilo logístico, muitas vezes realizadas com distração. Esses esforços não costumam agregar valor ao mundo e são fáceis de replicar.

Em outras palavras, em uma época de ferramentas de rede, os trabalhadores do conhecimento substituem cada vez mais o trabalho focado (profundo) pela alternativa superficial — constantemente enviando e recebendo e-mails, como roteadores humanos, com pausas frequentes para distrações rápidas. Os esforços maiores, que se beneficiariam de um pensamento absolutamente concentrado, como criar uma nova estratégia de negócios ou redigir um importante pedido de concessão, ficam fragmentados em intervalos distraídos que produzem resultados de qualidade reduzida. Para piorar as coisas, há evidências crescentes de que essa mudança para o superficial não é uma escolha facilmente

reversível. Passe muito tempo em um estado de superficialidade e reduzirá *permanentemente* sua capacidade de imersão no trabalho. “Parece que a rede devora minha capacidade de concentração e contemplação”, admitiu o jornalista Nicholas Carr no artigo *Atlantic*, no ano de 2008. “(E) eu não sou o único.” Carr expandiu esse argumento em um livro, *A Geração Superficial*, que se tornou finalista do Prêmio Pulitzer. Para escrever *A Geração Superficial* de forma apropriada, Carr teve que se "internar" em uma cabana e desconectar-se à força.

A ideia de que as ferramentas de rede içam nosso trabalho do fundo para a superfície não é nova. *A Geração Superficial* foi apenas o primeiro de uma série de livros recentes que examinam o efeito da internet sobre nossos cérebros e hábitos de trabalho. Os títulos subsequentes incluem *BlackBerry de Hamlet,* de William Powers, *A Tirania do E-mail*, de John Freeman, e *O Vício da Distração*, de Alex Soojung-Kim Pang — que concordam, mais ou menos, que as ferramentas de rede nos distraem do trabalho, que exige uma concentração ininterrupta, reduzindo, simultaneamente, nossa capacidade de manter o foco.

Dado esse conjunto de evidências, não vou mais perder tempo neste livro argumentando a respeito. Podemos, espero, deixar estabelecido que as ferramentas de rede impactam negativamente o trabalho focado. Também evitarei quaisquer grandes argumentações sobre a consequência social dessa transição, uma vez que tais argumentos tendem a abrir fendas inalteráveis. De um lado do debate estão os céticos tecnológicos, como Jaron Lanier e John Freeman, que suspeitam que muitas dessas ferramentas, pelo menos em seu estado atual, prejudicam a sociedade, enquanto, do outro lado, estão os otimistas tecnológicos, como Clive Thompson, que argumentam que estão mudando a sociedade, com certeza, mas de maneiras que nos tornam melhores. O Google, por exemplo, pode reduzir nossa memória, mas não *precisamos* de boa memória, já que agora podemos pesquisar tudo o que precisamos saber.

Não tenho uma posição nesse debate filosófico. Meu interesse nessa questão avança em direção a uma tese muito mais pragmática e individualizada: a mudança em nossa cultura de trabalho para o superficial (independentemente de achar que é

filosoficamente bom ou ruim) expõe uma grande oportunidade econômica e pessoal para os poucos que reconhecem o potencial de resistir a essa tendência e priorizam a profundidade — uma oportunidade que, não muito tempo atrás, foi alavancada por um jovem e entediado consultor da Virgínia chamado Jason Benn.

Há muitas maneiras de descobrir que você não é valioso em nossa economia. Para Jason Benn, a lição ficou clara quando percebeu, não muito tempo depois de assumir o cargo de consultor financeiro, que a maioria de suas responsabilidades de trabalho poderia ser automatizada por um script "Agrupar" do Excel.

A empresa que contratou Benn produzia relatórios para bancos envolvidos em negociações complexas. ("Era tão interessante quanto parece", Benn brincou em uma de nossas entrevistas.) O processo de criação de relatórios exigia horas de manipulação manual de dados em uma série de planilhas do Excel. Quando começou, demorava até 6 horas por relatório para concluir a etapa (os veteranos mais eficientes da empresa a concluíam na metade do tempo). Benn não aceitou isso.

"Do jeito que me ensinaram, o processo parecia desajeitado e manualmente intenso", lembra Benn. Ele sabia que o Excel possui um recurso chamado macros, que possibilita automatizar tarefas comuns. Benn leu artigos sobre o assunto e logo montou uma nova planilha com uma série de macros que poderiam pegar o processo de seis horas de edição manual de dados e substituí-lo, basicamente, com um clique. O processo, que originalmente consumia um dia de trabalho, havia sido reduzido para menos de uma hora.

Benn é um cara inteligente. Ele se formou em uma faculdade de elite (Universidade da Virgínia) com um diploma em economia, e, como muitos na mesma situação, tinha ambições para sua carreira. Não demorou muito para perceber que essas ambições seriam frustradas caso suas principais habilidades profissionais fossem capturadas em uma macro do Excel. Assim, ele decidiu que precisava aumentar seu valor para o mundo. Após um período de pesquisa, Benn chegou a uma conclusão: informou a família que abandonaria o emprego de planilha humana e se tornaria

programador. Contudo, como costuma acontecer com grandes planos, havia um obstáculo: Jason Benn não fazia ideia de como escrever códigos.

Como cientista da computação, posso confirmar o óbvio: programação de computadores é difícil. A maioria dos novos desenvolvedores dedica quatro anos de educação universitária ao aprendizado para aprender o básico antes do primeiro emprego — mesmo assim, a concorrência pelas melhores vagas é acirrada. Jason Benn não teve esse tempo. Após sua epifania de Excel, abandonou o emprego na empresa financeira e voltou à casa dos pais para se preparar para a próxima etapa. Seus pais estavam contentes por ele ter um plano, mas descontentes com a ideia de que esse retorno para casa poderia durar bastante. Benn precisava aprender uma habilidade difícil e *fazer isso rapidamente*.

Foi então que Benn se deparou com o mesmo problema que impede muitos trabalhadores do conhecimento de navegar em trajetórias de carreira mais explosivas. Aprender algo complexo como programação exige uma concentração intensa e ininterrupta de conhecimentos cognitivamente exigentes — o tipo de concentração que levou Carl Jung à floresta perto do lago de Zurique. Essa tarefa, em outras palavras, é um ato de trabalho focado. Contudo, a maioria dos trabalhadores do conhecimento, como disse anteriormente nesta introdução, perdeu a capacidade de realizar trabalho focado. Benn não era uma exceção.

“Eu sempre entrava na internet para ver meus e-mails; não conseguia me conter, era uma compulsão”, disse Benn, descrevendo-se durante o período que antecedeu o abandono do emprego em finanças. Para enfatizar sua dificuldade com a profundidade, Benn me contou sobre um projeto que um supervisor da empresa de finanças lhe entregara. “Queriam que eu elaborasse um plano de negócios”, explicou. Benn não sabia como, então, decidiu pesquisar e ler cinco planos diferentes — comparando e contrastando-os para entender o que era necessário. Era uma boa ideia, mas Benn teve um problema: “Não conseguia me concentrar.” Houve dias, durante esse período, ele admite agora, em que passou quase todos os minutos (“98% do meu tempo”) navegando na web.

O projeto de plano de negócios — uma chance de se destacar no início da carreira — ficou de lado.

Quando pediu demissão, Benn estava ciente de suas dificuldades com o trabalho focado; assim, quando se dedicou a aprender a codificar, sabia que, simultaneamente, precisava ensinar sua mente a ir mais fundo. Seu método era drástico, mas eficaz. “Eu me trancava em um cômodo sem computador: apenas livros, blocos de notas e um marcador de texto.” Ele destacava os trechos mais relevantes dos livros didáticos de programação, transferia as ideias para o papel e, depois, praticava em voz alta. Esses períodos livres de distração eletrônica foram difíceis no começo, mas Benn não se deu outra opção: *tinha* que aprender e certificou-se de que não haveria nada para distraí-lo. Ao longo do tempo, no entanto, sua concentração melhorou, e ele ficava desconectado cinco horas, ou mais, por dia, concentrado, sem distrações, aprendendo essa habilidade nova. “Quando terminei, provavelmente havia lido cerca de 18 livros sobre o assunto”, lembra.

Após dois meses estudando, Benn participou do notoriamente difícil Dev Bootcamp: um curso intensivo de programação de aplicativos web de cem horas por semana. (Ao pesquisar o programa, Benn encontrou um estudante com um doutorado em Princeton que descreveu o Dev como “a coisa mais difícil que já fiz na vida”.) Dada sua preparação e capacidade recentemente aprimorada de concentração, Benn se destacou. “Algumas pessoas não estão preparadas”, disse ele. “Não conseguem se concentrar. Não conseguem aprender rapidamente.” Apenas metade dos alunos que começou o programa com Benn acabou se formando. Benn não só se formou, como também foi o melhor aluno da turma.

O trabalho focado valeu a pena. Rapidamente, Benn conseguiu um emprego como desenvolvedor em uma startup tecnológica em São Francisco, com investimento de 25 milhões e funcionários à sua escolha. Quando Benn abandonou o emprego de consultor financeiro, apenas seis meses antes, estava ganhando 40 mil por ano. Seu novo emprego como desenvolvedor pagava 100 mil por ano, uma quantia que pode crescer sem limites no mercado do Vale do Silício, juntamente com seu nível de habilidade.

Quando falei com Benn pela última vez, ele estava prosperando em seu novo cargo. Devoto do trabalho focado, alugou um apartamento em frente a seu escritório, o que permitia que chegasse cedo, antes de todo mundo, e trabalhasse sem distrações. “Nos dias bons, consigo quatro horas de foco antes da primeira reunião”, disse-me ele. “Depois, talvez mais três a quatro horas à tarde. E é foco mesmo: sem e-mail, sem Hacker News (um site popular de tecnologia), apenas programação.” Para alguém que admitiu gastar, em seu antigo trabalho, até 98% do dia na web, a transformação de Jason Benn é surpreendente.

A história de Jason Benn destaca uma lição crucial: o trabalho focado não é uma afetação nostálgica de escritores e filósofos do início do século XX. É uma habilidade de grande valor hoje.

Há dois motivos para esse valor. O primeiro tem a ver com aprendizagem. Temos uma economia da informação que depende de sistemas complexos que mudam rapidamente. Algumas das linguagens de computador que Benn aprendeu, por exemplo, não existiam há dez anos e provavelmente estarão ultrapassadas na próxima década. Da mesma forma, alguém que entrou para a área de marketing nos anos 1990 provavelmente não fazia ideia de que hoje precisaria dominar análise digital. Para permanecer relevante em nossa economia, portanto, você precisa dominar a arte de aprender coisas complicadas rapidamente. Essa tarefa requer um trabalho focado. Se não cultivar essa habilidade, é provável que fique para trás nos avanços tecnológicos.

O segundo motivo pelo qual o trabalho focado é valioso é porque os impactos da revolução da rede digital apresentam vantagens e desvantagens. Se criar algo útil, não há limites de quem você alcançará (p. ex., empregadores ou clientes) — o que amplifica sua recompensa. Por outro lado, se o que estiver produzindo for medíocre, então você está encrencado, pois é muito fácil para seu público encontrar uma alternativa melhor online. Caso seja programador, escritor, comerciante, consultor ou empresário, sua situação tornou-se semelhante à de Jung tentando superar Freud, ou Jason Benn tentando manter-se em uma startup: para ter

sucesso, você precisa produzir o melhor material possível — uma tarefa que requer profundidade.

A crescente necessidade de trabalho focado é nova. Em uma economia industrial, havia uma pequena classe profissional para a qual a imersão no trabalho era crucial, mas a maioria dos trabalhadores fazia seu melhor sem cultivar a capacidade de se concentrar sem distração. Eles eram pagos para apertar parafusos — e seu trabalho não mudaria muito ao longo das décadas. Mas, ao mudarmos para uma economia da informação, cada vez mais nossa população é trabalhadora do conhecimento, e o trabalho focado se torna a principal moeda, mesmo que a maioria ainda não tenha reconhecido essa realidade.

O trabalho focado não é, em outras palavras, uma habilidade ultrapassada que será irrelevante. Em vez disso, é uma habilidade vital para quem procura avançar em uma economia da informação globalmente competitiva que mastiga e cospe aqueles que não geram o próprio sustento. As recompensas reais não são reservadas àqueles que se sentem confortáveis em usar o Facebook (uma tarefa superficial, facilmente replicada), mas àqueles capazes de construir sistemas distributivos inovadores que executam o serviço (uma tarefa decididamente profunda, difícil de replicar). O trabalho focado é tão importante que podemos considerá-lo, usando a frase do escritor Eric Barker: “A superpotência do século XXI.”

Já vimos duas vertentes de pensamento — uma sobre a crescente escassez de trabalho focado e outra, sobre seu crescente valor — que podemos combinar na ideia que fornece a base para tudo o que se segue neste livro:

A Hipótese do Trabalho Focado: A capacidade de realizar trabalhos profundos está se tornando cada vez mais *rara*, ao mesmo tempo em que se torna cada vez mais *valiosa* em nossa economia. Consequentemente, os poucos que cultivam essa habilidade, e a transformam no centro de sua vida profissional, prosperam.

Este livro tem dois objetivos, divididos em duas partes. O primeiro, abordado na Parte 1, é tentar convencê-lo de que a hipótese do trabalho focado é verdadeira. O segundo, abordado na Parte 2, é ensinar como tirar vantagem dessa realidade treinando seu cérebro e transformando seus hábitos de trabalho para colocar o trabalho

focado no centro de sua vida profissional. Antes de mergulhar nesses detalhes, no entanto, eu gostaria de explicar como me tornei devoto da profundidade.

Passei a última década cultivando minha habilidade de concentração em coisas difíceis. Para entender as origens desse interesse, ajuda saber que sou cientista de computação teórica e realizei meu doutorado no famoso Grupo da Teoria da Computação do MIT — um ambiente profissional em que a capacidade de concentração é considerada uma habilidade ocupacional crucial.

Durante esses anos, dividi um escritório de alunos de pós-graduação que ficava próximo à sala de um ganhador do prêmio Genius Grant, da Fundação MacArthur — um professor que foi contratado pelo MIT antes de ter idade para beber. Não era incomum encontrar esse teórico sentado na área comum, encarando marcas em um quadro branco, com um grupo de estudiosos visitantes espalhados ao redor dele, também em silêncio e observando. Isso poderia durar horas. Eu saía para almoçar; voltava — e ainda estavam parados encarando o quadro. É difícil entrar em contato com esse professor. Ele não está no Twitter e, se não conhece você, é improvável que responda seu e-mail. No ano passado, publicou 16 artigos.

Esse tipo de concentração intensa permeava o ar durante meus anos de estudante. Não é de surpreender que logo desenvolvi um comprometimento parecido com a profundidade. Para aborrecimento de meus amigos e dos vários publicistas com quem trabalhei em meus livros, nunca tive uma conta no Facebook ou Twitter, nem qualquer outra presença em mídia social, exceto um blog. Não navego na web e recebo a maior parte das notícias pelo rádio e no *Washington Post* entregue na minha casa. Geralmente, também sou difícil de encontrar: meu site de autor não fornece um endereço de e-mail pessoal, e adquiri meu primeiro smartphone em 2012. (Quando minha esposa grávida me deu um ultimato: “Você precisa ter um telefone que funcione antes de nosso filho nascer.”)

Por outro lado, meu comprometimento com a profundidade me recompensou. No período de dez anos após a faculdade, publiquei quatro livros, fiz um doutorado, escrevi documentos acadêmicos

bem avaliados e fui contratado como professor da Universidade de Georgetown. Mantive essa produção volumosa apesar de raramente trabalhar depois de cinco ou seis da tarde durante a semana de trabalho.

Esse cronograma apertado é possível porque dediquei um esforço significativo para minimizar o superficial na minha vida, garantindo o máximo proveito do tempo que sobrava. Construo meus dias em torno de um núcleo de trabalho imerso, cuidadosamente selecionado, colocando as atividades superficiais, que simplesmente não consigo evitar, em intervalos menores nas periferias do meu cronograma. Três a quatro horas por dia, cinco dias por semana, de concentração ininterrupta e cuidadosamente direcionada geram uma produção valiosa.

Meu compromisso com a profundidade também trouxe benefícios não profissionais. Na maioria das vezes, não toco um computador entre o momento em que chego em casa do trabalho e a manhã seguinte, quando o novo dia de trabalho começa (a principal exceção são postagens de blog, que gosto de escrever depois que meus filhos vão dormir). Essa capacidade de me desconectar completamente, em oposição à prática mais padrão de espiar rapidinho alguns e-mails de trabalho ou ceder a pesquisas frequentes de sites de mídias sociais, me permite estar presente, com minha esposa e dois filhos, à noite, e ler um número surpreendente de livros para um pai ocupado com dois filhos. A falta de distração na minha vida diminui o zunido de energia mental que parece permear cada vez mais a vida das pessoas. Estou confortável em ficar entediado, e essa pode ser uma habilidade surpreendentemente gratificante — especialmente em uma preguiçosa noite de verão em Washington D. C., ouvindo uma partida do Campeonato Nacional de Beisebol se desenrolando lentamente no rádio.

Este livro é melhor descrito como uma tentativa de formalizar e explicar minha atração pela profundidade em detrimento da superficialidade e detalhar os tipos de estratégias que me ajudaram a atender a essa atração. Eu transformei esse pensamento em palavras, em parte, para ajudá-lo a seguir minha liderança na

reconstrução de sua vida em torno do trabalho focado —, mas essa não é toda a história. Meu outro interesse em destilar e esclarecer esses pensamentos é aprimorar minha própria prática. Meu reconhecimento da hipótese do trabalho focado me ajudou a prosperar, mas estou convencido de que ainda não atingi todo meu potencial. À medida que você luta e, por fim, triunfa com as ideias e regras nos capítulos que seguem, pode ter certeza de que estou acompanhando — eliminando implacavelmente a superficialidade e minuciosamente cultuando a intensidade da minha profundidade. (Você saberá como me saí na conclusão deste livro.)

Quando Carl Jung quis revolucionar o campo da psiquiatria, construiu um retiro na floresta. A Torre de Bollingen de Jung tornou-se um lugar onde conseguia manter sua capacidade de pensar profundamente e aplicá-la à habilidade de produzir trabalhos de uma originalidade tão impressionante que transformou o mundo. Nas páginas que se seguem, tentarei convencê-lo a se juntar a mim no esforço de construirmos nossas próprias Torres de Bollingen, cultivar a capacidade de produzir valor de verdade em um mundo cada vez mais distraído e reconhecer uma verdade adotada pelas personalidades mais produtivas e importantes das gerações passadas: uma vida profunda é uma vida boa.

PARTE 1

A Ideia

Capítulo Um

Trabalho Focado É Valioso

Em 2012, conforme se aproximava o dia das eleições, o tráfego no site do *New York Times* aumentava, como é normal durante períodos de importância nacional. Mas, dessa vez, algo estava diferente. Uma fração desproporcional desse tráfego — mais de 70%, segundo alguns relatórios — concentrava-se em uma única parte no extenso domínio. Não era uma notícia de primeira página, nem a de um dos colunistas vencedores do Prêmio Pulitzer; em vez disso, era um blog sobre previsão eleitoral administrado por Nate Silver, um geek de estatísticas de beisebol. Menos de um ano depois, a ESPN e a ABC News “roubaram” Silver do *Times* (que tentou mantê-lo prometendo uma equipe de até uma dúzia de escritores), oferecendo a ele um papel relevante em tudo, de esportes, clima e noticiário em rede até o improvável — transmissões do Oscar. Embora se debata o rigor metodológico dos modelos de Silver, poucos negam que em 2012, em nossa economia, esse mago dos dados, com 35 anos, figurava entre os vencedores.

Outro entre os vencedores foi David Heinemeier Hansson, um astro da programação que criou a estrutura de desenvolvimento do site Ruby on Rails, que atualmente fornece as bases para alguns dos destinos mais populares da web, incluindo Twitter e Hulu. Hansson é sócio da empresa de desenvolvimento Basecamp (que se chamava 37signals até 2014). Hansson não dá declarações públicas sobre a magnitude de sua participação nos lucros da Basecamp ou de suas outras fontes de renda, mas podemos presumir que são muito compensadoras, já que divide seu tempo entre Chicago, Malibu e Marbella, na Espanha, onde se distrai dirigindo carros de corrida de alto desempenho.

Nosso terceiro e último exemplo de vencedor em nossa economia é John Doerr, sócio no famoso fundo de investimento do Vale do Silício, Kleiner Perkins Caufield & Byers. Ele ajudou a financiar

muitas das principais empresas que alimentam a atual revolução tecnológica, incluindo Twitter, Google, Amazon, Netscape e Sun Microsystems. O retorno desses investimentos foi astronômico: o patrimônio líquido de Doerr, enquanto escrevo este livro, é de mais de US$3 bilhões.

Por que Silver, Hansson e Doerr se deram tão bem? Existem duas respostas para essa pergunta. A primeira, sob uma perspectiva *micro*, se concentra nos traços de personalidade e nas táticas que ajudaram na ascensão do trio. A segunda resposta parte de um ângulo *macro*, enfocando menos os indivíduos e enfatizando mais o tipo de trabalho que representam. Embora ambas sejam importantes, as macrorrespostas serão mais relevantes para nossa discussão, pois refletem melhor o que é recompensado em nossa economia atual.

Para explorar a perspectiva macro, recorremos a uma dupla de economistas do MIT, Erik Brynjolfsson e Andrew McAfee, que em seu influente livro de 2011, *Novas Tecnologias Versus Empregabilidade,* colocam de forma convincente que, entre as várias forças em jogo, é o aumento da tecnologia digital, em particular, que transforma nossos mercados de trabalho de maneiras inesperadas. “Estamos no início de uma Grande Reestruturação”, explicam no início do livro. “Nossas tecnologias estão avançando, porém, muitas de nossas habilidades e organizações estão ficando para trás.” Para muitos trabalhadores, esse atraso antevê más notícias. Conforme as máquinas inteligentes melhoram, e o espaço entre as habilidades humanas e mecânicas encolhe, os empregadores ficam cada vez mais propensos a contratar “novas máquinas” em vez de “novas pessoas”. E quando apenas um ser humano pode resolver, melhorias na tecnologia de comunicação e colaboração estão facilitando o trabalho remoto, motivando empresas a terceirizar papéis importantes para as “estrelas” — deixando o grupo de talentos local subempregado.

Tal realidade não é, contudo, universalmente sombria. Como Brynjolfsson e McAfee enfatizam, essa Grande Reestruturação não está *acabando* com os empregos, mas, em vez disso, os *dividindo*. Embora um número crescente de pessoas venha a perder nessa

nova economia conforme suas habilidades vão sendo automatizadas ou se tornando facilmente terceirizáveis, há outras que não só sobreviverão, mas também prosperarão — serão mais valorizadas (e, portanto, mais recompensadas) do que antes. Brynjolfsson e McAfee não estão sozinhos ao propor essa trajetória bimodal para a economia. Em 2013, por exemplo, o economista Tyler Cowen, da Universidade George Mason, publicou *Average Is Over* [“O Mediano Acabou”, em tradução livre], um livro que ecoa essa tese de uma divisão digital. Mas o que torna particularmente útil a análise de Brynjolfsson e McAfee é que identificam três grupos específicos que ficarão no lado lucrativo dessa divisão e obterão uma quantidade desproporcional dos benefícios da Era da Máquina Inteligente. Não é de surpreender que Silver, Hansson e Doerr pertençam a esses três grupos. Vamos falar sobre cada um deles para entender melhor por que são tão valiosos.

Funcionários Altamente Habilidosos

Brynjolfsson e McAfee chamam o grupo personificado por Nate Silver de funcionários “altamente habilidosos”. Avanços como robótica e reconhecimento de voz automatizam muitas posições de baixa qualificação, mas, como enfatizam esses economistas: “Outras tecnologias, como visualização de dados, análises, comunicações de alta velocidade e prototipagem rápida, aumentaram as contribuições de raciocínios mais abstratos baseados em dados, aumentando o valor desses empregos.” Em outras palavras, se darão bem aqueles com capacidade oracular de trabalhar e extrair resultados valiosos de máquinas cada vez mais complexas. Tyler Cowen resume essa realidade mais diretamente: “A questão-chave será se você é bom em trabalhar com máquinas inteligentes ou não.”

Nate Silver, é claro, com sua facilidade de alimentar grandes bancos de dados e, depois, depurá-los em suas misteriosas simulações Monte Carlo, é a epítome do funcionário extremamente habilidoso. As máquinas inteligentes não são um obstáculo para o sucesso de Silver; ao contrário, são sua precondição.

As Superestrelas

O ás da programação David Heinemeier Hansson é um exemplo do segundo grupo que Brynjolfsson e McAfee previram que prosperará em nossa nova economia: “as superestrelas”. As redes de dados de alta velocidade e as ferramentas de colaboração, como e-mail e software de reunião virtual, destruíram o regionalismo em muitos setores do conhecimento. Já não faz sentido, por exemplo, contratar um programador em tempo integral, reservar espaço de escritório e pagar benefícios, quando você pode, em vez disso, pagar um dos melhores programadores do mundo, como Hansson, por tempo suficiente para concluir o projeto. Nesse cenário, você provavelmente obterá um resultado melhor por menos dinheiro, enquanto Hansson, podendo atender a mais clientes por ano, também se beneficiará.

O fato de Hansson trabalhar remotamente em Marbella, Espanha, enquanto seu escritório fica em Des Moines, Iowa, não importa para a empresa, já que os avanços na tecnologia de colaboração e comunicação tornam o processo quase perfeito. (Essa realidade é importante, no entanto, para os programadores locais menos experientes que vivem em Des Moines e que precisam de um salário estável.) Essa mesma tendência vigora na crescente quantidade de áreas em que a tecnologia possibilita o trabalho produtivo remoto — consultoria, marketing, escrita, design e assim por diante. Uma vez que o mercado de talentos é universalmente acessível, aqueles em seu topo prosperam enquanto o restante sofre.

Em um artigo seminal de 1981, o economista Sherwin Rosen revelou a matemática por trás desses mercados em que “o vencedor leva tudo”. Uma de suas ideias principais foi modelar explicitamente o talento — classificado, inocuamente, com a variável q em suas fórmulas — como um fator com “substituição imperfeita”, que Rosen explica da seguinte maneira: “Ouvir uma sucessão de cantores medíocres não cria uma única performance excepcional.” Em outras palavras, talento não é uma mercadoria que você pode comprar no atacado e combinar para alcançar os níveis necessários: há um prêmio para o melhor. Portanto, se estiver em um mercado no qual o consumidor tem acesso a todos os artistas e o valor q de todos está claro, o consumidor escolherá o melhor. Mesmo que a vantagem de

talento do melhor seja pequena em comparação ao seguinte na escala de habilidade, as superestrelas ainda ganham a maior parte do mercado.

Na década de 1980, quando Rosen estudou esse efeito, ele se concentrou em exemplos como estrelas de cinema e músicos, em que existiam mercados claros, como lojas de música e cinemas, nos quais há um público com acesso a diferentes artistas e que pode avaliar com precisão seu talento antes de tomar uma decisão de compra. O rápido aumento das tecnologias de comunicação e colaboração transformou muitos outros mercados meramente locais em um bazar similarmente universal. A pequena empresa que procura um programador ou consultor de relações-públicas agora tem acesso a um mercado internacional de talentos da mesma forma que o advento da loja de discos permitiu que o fã de música de cidades pequenas ignorasse músicos locais para comprar álbuns das maiores bandas do mundo. O efeito da superestrela, em outras palavras, tem uma aplicação mais ampla hoje do que Rosen poderia ter previsto há 30 anos. Um número cada vez maior de indivíduos em nossa economia compete com as estrelas de seus setores.

Os Donos

O grupo final que será favorecido em nossa nova economia — representado por John Doerr — consiste naqueles com capital para investir em novas tecnologias que orientam a Grande Reestruturação. Como entendemos desde Marx, o acesso ao capital oferece grandes vantagens. Todavia, também é verdade que alguns períodos oferecem mais vantagens do que outros. Como Brynjolfsson e McAfee salientam, a Europa do pós-guerra foi um exemplo de momento ruim para estar sentado em uma pilha de dinheiro, já que a combinação de inflação rápida e impostos agressivos eliminou fortunas em uma velocidade surpreendente (o que podemos chamar de “Efeito Downton Abbey”).

A Grande Reestruturação, diferentemente do período pós-guerra, é um momento particularmente bom para ter acesso ao capital. Para entender o porquê, primeiro, lembre-se de que a teoria do poder de barganha, um componente-chave no pensamento econômico padrão, argumenta que, quando o dinheiro é ganho através da combinação de investimento de capital e mão de obra, as

recompensas são, *grosso modo*, proporcionais ao investimento. À medida que a tecnologia digital reduz a necessidade de mão de obra em muitos setores de atividade, a proporção dos retornos, para aqueles que possuem máquinas inteligentes, cresce. Um capitalista de risco na economia de hoje pode financiar uma empresa como o Instagram, que foi vendida por um bilhão de dólares enquanto empregava *apenas 13 pessoas*. Quando, na história, poderia haver uma quantidade tão pequena de trabalho envolvido em um valor tão grande? Com tão pouca mão de obra, a proporção dessa riqueza que retorna aos proprietários das máquinas — nesse caso, os investidores — não tem precedentes. Não é de admirar que um investidor que entrevistei para meu último livro tenha admitido com certa preocupação: “Todo mundo quer meu trabalho.”

Vamos resumir o que foi visto até agora: o pensamento econômico atual, como examinei, argumenta que o crescimento e o impacto sem precedentes da tecnologia criam a Grande Reestruturação de nossa economia. Nessa nova economia, três grupos terão vantagem: aqueles que podem trabalhar bem e criativamente com máquinas inteligentes, que são os melhores no que fazem e aqueles com acesso ao capital.

Para ser claro, essa Grande Reestruturação, identificada por economistas como Brynjolfsson, McAfee e Cowen, não é a *única* tendência econômica importante no momento, e os três grupos mencionados anteriormente não são os *únicos* que se darão bem, mas o que é importante para este livro é que essas tendências, mesmo que não sejam as únicas, *são* importantes, e esses grupos, ainda que não sejam os únicos, *prosperarão*. Se puder se juntar a qualquer um desses grupos, vai se dar bem. Se não conseguir, ainda pode se dar bem, mas sua posição é mais precária.

A questão que devemos enfrentar é óbvia: como alguém se junta a esses vencedores? Correndo o risco de sufocar seu entusiasmo, devo, primeiro, confessar que não tenho um segredo para acumular capital rapidamente e ser o próximo John Doerr. (E, se tivesse, não o compartilharia em um livro.) Os outros dois grupos de vencedores, no entanto, são acessíveis. Como fazer isso é o que veremos a seguir.

Como Vencer na Nova Economia

Acabei de identificar dois grupos que estão preparados para prosperar e que considero acessíveis: aqueles que podem trabalhar criativamente com máquinas inteligentes e aqueles que são os expoentes em sua área. Qual é o segredo para fazer parte desses setores lucrativos da divisão digital em expansão? As duas habilidades a seguir são fundamentais.

Duas Habilidades Básicas para Prosperar na Nova Economia

1. A habilidade de dominar coisas difíceis com rapidez.
2. A habilidade de produzir em alto nível, em termos de qualidade e velocidade.

Vamos começar pela primeira habilidade. Antes de mais nada, devemos lembrar que estamos mal acostumados com a experiência de usuário simples e intuitivo de muitas tecnologias voltadas para o consumidor, como o Twitter e o iPhone. Esses exemplos, porém, são produtos de consumo, não ferramentas sérias: a maioria das máquinas inteligentes que conduz a Grande Reestruturação é significativamente mais complexa de compreender e dominar.

Considere Nate Silver, nosso exemplo anterior de alguém que prospera trabalhando com tecnologia complexa. Se formos a fundo em sua metodologia, descobriremos que gerar previsões de eleições com base em dados não é tão fácil como digitar “Quem terá mais votos?” em uma busca. Em vez disso, Nate mantém um grande banco de dados de resultados de pesquisas (milhares de pesquisas de mais de 250 pesquisadores) que ele alimenta no Stata, um sistema de análise estatística popular produzido por uma empresa chamada StataCorp. Não é fácil dominar essas ferramentas. Veja, por exemplo, o tipo de comando que precisa compreender para trabalhar com um banco de dados moderno, como o que Silver usa:

```
CRIAR VISUALIZAÇÃO cidades COMO SELECIONADO nome, população, altitude DE
capitais UNIÃO SELECIONAR nome, população, altitude DE não_capitais;
```

Bancos de dados desse tipo são inquiridos em um idioma chamado SQL. Você envia comandos, como o mostrado aqui, para

interagir com suas informações armazenadas. Entender como se manipulam esses bancos de dados é sutil. O comando do exemplo cria uma “visualização”: uma tabela de banco de dados virtual que reúne dados de múltiplas tabelas existentes e que pode, então, ser abordada pelos comandos SQL como uma tabela padrão. Quando criar visualizações e como fazer isso muito bem é uma pergunta complicada, que você deve entender e dominar para obter resultados razoáveis dos bancos de dados do mundo real.

Seguindo nosso estudo de caso de Nate Silver, considere a outra tecnologia em que ele se baseia: Stata. Essa é uma ferramenta poderosa e, definitivamente, não é algo que possa aprender de forma intuitiva depois de uma simples experimentação. Aqui, por exemplo, está uma descrição dos recursos adicionados à versão mais recente desse software: “O Stata 13 adiciona muitos novos recursos, como efeitos de tratamento, GLM multinível, potência e tamanho de amostra, SEM generalizada, previsão, tamanhos de efeito, Project Manager, cadeias longas, BLOBs e muito mais.” Silver usa esse software complexo — com SEM e BLOBs generalizados — para construir modelos intrincados com peças interligadas: regressões múltiplas [uma técnica estatística] conduzidas com parâmetros personalizados, que são, então, considerados ponderações personalizadas usadas em expressões probabilísticas, e assim por diante.

O objetivo de fornecer esses detalhes é enfatizar que as máquinas inteligentes são complicadas e difíceis de dominar.* Juntar-se ao grupo daqueles capazes de trabalhar bem com essas máquinas, portanto, exige que melhore sua capacidade de dominar coisas difíceis. E porque essas tecnologias mudam rapidamente, esse processo de dominar coisas difíceis nunca termina: você deve ser capaz de fazê-lo rapidamente, repetidas vezes.

Essa capacidade de aprender coisas difíceis rapidamente, é claro, não é apenas necessária para se trabalhar bem com máquinas inteligentes; também desempenha um papel fundamental na tentativa de se tornar uma superestrela em praticamente qualquer área — até mesmo naquelas que têm pouco a ver com a tecnologia. Tornar-se um instrutor de yoga de primeira classe, por exemplo, exige que domine um conjunto cada vez mais complexo de

habilidades físicas. Destacar-se em uma área específica da medicina, para dar outro exemplo, exige que possa dominar rapidamente as últimas pesquisas sobre procedimentos relevantes. Resumindo essas observações: se você não pode aprender, não pode prosperar.

Agora considere a segunda habilidade da lista mostrada anteriormente: produzir em alto nível. Se quiser se tornar uma superestrela, é necessário, mas não suficiente, dominar as habilidades relevantes. Você deve, então, transformar esse potencial latente em resultados tangíveis que as pessoas valorizem. Muitos desenvolvedores, por exemplo, podem programar bem, mas David Hansson, nosso exemplo anterior de superastro, alavancou essa habilidade para produzir o Ruby on Rails, o projeto que fez sua fama. O Ruby on Rails exigiu que Hansson levasse suas habilidades ao limite e produzisse resultados inequivocamente valiosos e concretos.

Essa capacidade de produção também se aplica àqueles que procuram dominar máquinas inteligentes. Não foi suficiente para Nate Silver aprender a manipular grandes conjuntos de dados e executar análises estatísticas; ele precisava mostrar que era capaz de usar essa habilidade para obter dessas máquinas informações relevantes para um grande público. Silver trabalhou com muitos geeks de estatística durante seus dias na *Baseball Prospectus*, mas foi ele sozinho que se esforçou para adaptar essas habilidades ao novo e mais lucrativo território da previsão de eleições. Isso oferece outra observação geral para juntar-se aos vencedores em nossa economia: se você não produzir, não prosperará — não importa quão habilidoso ou talentoso seja.

Tendo estabelecido duas habilidades que são fundamentais para avançar em nosso mundo novo e tecnologicamente disruptivo, podemos agora fazer a pergunta óbvia: como cultivar essas habilidades básicas? É aqui que chegamos a uma das teses centrais deste livro: **as duas habilidades básicas descritas dependem de sua capacidade de realizar o trabalho focado.** Se não dominá-las, terá dificuldade para aprender coisas difíceis ou produzir em alto nível.

A dependência dessas habilidades no trabalho focado não é imediatamente óbvia; requer um olhar mais atento sobre a ciência do aprendizado, concentração e produtividade. As seções a seguir fornecem esse olhar mais atento e, ao fazê-lo, ajudarão a mudar, de inesperada para incontestável, a conexão entre trabalho focado e sucesso econômico.

O Trabalho Focado Ajuda Você a Aprender Coisas Difíceis Rapidamente

"Deixe sua mente se tornar uma lente de aumento, graças aos raios convergentes da atenção; deixe sua alma ser tomada de intenção em tudo o que está estabelecido em sua mente como uma ideia dominante e totalmente cativante."

Esse é o conselho de Antonin-Dalmace Sertillanges, um frade dominicano e professor de filosofia moral que, durante o início do século XX, escreveu um volume minúsculo, mas influente, intitulado *A Vida Intelectual*. Sertillanges escreveu o livro como um guia para "o desenvolvimento e aprofundamento da mente" para aqueles que ganham a vida no mundo das ideias. Ao longo de *A Vida Intelectual*, Sertillanges reconhece a necessidade de dominar o que é complicado e ajuda a preparar o leitor para esse desafio. Por esse motivo, seu livro revela-se útil em nossa busca para entender melhor como as pessoas dominam rapidamente habilidades (cognitivas) difíceis.

Para compreender o conselho de Sertillanges, retornemos à citação anterior. Naquelas palavras, que se repetem de muitas formas em *A Vida Intelectual*, Sertillanges argumenta que para aprimorar a compreensão de sua área você deve abordar os tópicos relevantes de forma sistemática, permitindo que seus "raios convergentes de atenção" revelem a verdade latente em cada um. Em outras palavras, ele ensina: *aprender exige intensa concentração*. Essa ideia está à frente de seu tempo. Ao refletir sobre a mente na década de 1920, Sertillanges descobriu um fato sobre dominar tarefas cognitivas desafiadoras que os acadêmicos precisariam de mais de sete décadas para formalizar.

Essa tarefa de formalização começou na década de 1970, quando um ramo da psicologia, às vezes chamado de psicologia do desempenho, começou a explorar sistematicamente o que separa os especialistas (em muitos campos diferentes) de todo o resto. No início da década de 1990, K. Anders Ericsson, professor da Universidade Estadual da Flórida, reuniu essas vertentes em uma única resposta coerente, consistente com a crescente literatura de pesquisa, à qual deu um nome forte: prática deliberada.

Ericsson inicia seu trabalho seminal sobre o tema com uma afirmação poderosa: “Negamos que essas diferenças (entre especialistas e adultos normais) são imutáveis... em vez disso, argumentamos que as diferenças entre especialistas e adultos normais refletem um período vitalício de esforço deliberado para melhorar o desempenho em um domínio específico.”

A cultura norte-americana, em particular, adora enredos sobre prodígios (“Você sabe como isso é fácil para mim!?”, o personagem de Matt Damon grita no filme *Gênio Indomável*, quando resolve rapidamente um problema que bloqueia os melhores matemáticos do mundo). A linha de pesquisa promovida por Ericsson e, agora, amplamente aceita (com ressalvas[†]), desestabiliza esses mitos. Dominar uma tarefa cognitivamente exigente requer essa forma específica de prática — são poucas as exceções para o talento natural. (Nesse ponto também, Sertillanges parece ter estado à frente de seu tempo, argumentando em *A Vida Intelectual*: “Os homens geniais, por si mesmos, eram ótimos trazendo todo seu poder para ostentar no momento em que decidiam mostrar sua capacidade total.” Ericsson não poderia ter dito melhor.)

Isso nos leva à questão do que a prática deliberada realmente exige. Seus componentes principais são identificados da seguinte forma: (1) sua atenção está focada em uma habilidade específica que tenta melhorar ou uma ideia que tenta dominar; (2) você recebe feedback para que corrija sua abordagem para manter sua atenção onde é mais produtivo. O primeiro componente é de particular importância para nossa discussão, pois enfatiza que a prática deliberada não pode existir ao lado da distração e que, em vez disso, requer uma concentração ininterrupta. Como afirma Ericsson:

"A atenção difusa é quase antiética em relação à *atenção focada* exigida pela prática deliberada." (Ênfase minha.)

Como psicólogos, Ericsson e outros pesquisadores em sua área não estão interessados em *por que* a prática deliberada funciona; apenas a identificam como um comportamento eficaz. Contudo, nas décadas que se seguiram desde os primeiros trabalhos de Ericsson sobre o tema, os neurocientistas têm explorado os mecanismos físicos que conduzem ao aprimoramento pessoal em tarefas difíceis. Como o jornalista Daniel Coyle pesquisou em seu livro de 2009, *O Código do Talento*, esses cientistas acreditam cada vez mais que a resposta inclui a mielina — uma camada de tecido adiposo que cresce em torno dos neurônios, agindo como um isolante que permite que as células funcionem de forma mais rápida e clara. Para entender o papel da mielina no aprimoramento, tenha em mente que as habilidades, sejam intelectuais ou físicas, no fim das contas se resumem aos circuitos cerebrais. Essa nova ciência do desempenho argumenta que você melhora em uma habilidade à medida que desenvolve mais mielina em torno dos neurônios relevantes, permitindo disparar o circuito correspondente mais facilmente e com maior eficácia. Ser ótimo em alguma coisa é estar bem mielinizado.

Esse é um entendimento importante porque fornece uma base neurológica para o porquê de a prática deliberada funcionar. Ao concentrar-se intensamente em uma habilidade específica, você força o circuito relevante a disparar, repetidamente, de forma isolada. Esse uso repetitivo de um circuito específico desencadeia células chamadas oligodendrócitos para começar a envolver camadas de mielina em torno dos neurônios nos circuitos — solidificando a habilidade. Portanto, o motivo pelo qual é importante concentrar-se intensamente na tarefa, evitando a distração, é porque essa é a única maneira de isolar o circuito neural relevante o suficiente para desencadear a mielinização útil. Por outro lado, se estiver tentando aprender uma nova e complexa habilidade (digamos, gerenciamento de banco de dados SQL) em um estado de baixa concentração (talvez também tenha seu Facebook aberto), aciona vários circuitos simultânea e casualmente para isolar o grupo de neurônios que realmente deseja fortalecer.

No século que passou desde que Antonin-Dalmace Sertillanges escreveu sobre o uso da mente como uma lente de aumento para focar os raios da atenção, avançamos dessa metáfora elevada para uma explicação decididamente menos poética, expressa em oligodendrócitos. Mas essa sequência de pensamento aponta para uma conclusão inevitável: para aprender coisas difíceis rapidamente, você deve se concentrar intensamente e sem distrações. Aprender, em outras palavras, é um ato de trabalho focado. Se estiver confortável em se aprofundar, ficará confortável ao dominar sistemas cada vez mais complexos e habilidades necessárias para prosperar em nossa economia. Se, em vez disso, permanecer como muitos, para quem a profundidade é desconfortável e a distração, ubíqua, não espere que esses sistemas e habilidades ocorram facilmente.

O Trabalho Focado Ajuda Você a Produzir em Alto Nível

Adam Grant produz em alto nível. Quando o conheci, em 2013, era o professor mais jovem a ser contratado pela Wharton School of Business, na Pensilvânia. Um ano depois, quando comecei a escrever este capítulo (e estava começando a pensar em meu processo de contratação universitária), a informação foi atualizada: ele é o *professor pleno*‡ mais jovem na Wharton.

O motivo pelo qual Grant avançou tão rapidamente na academia é simples: ele produz. Em 2012, publicou sete artigos — todos em grandes periódicos. É uma produção absurdamente alta para sua área (em que os professores trabalham sozinhos ou em pequenas colaborações profissionais e não têm grandes equipes de estudantes e pós-docentes para apoiar suas pesquisas). Em 2013, a produção caiu para cinco, que ainda é absurdamente alta, mas abaixo dos padrões recentes. Contudo, ele pode ser desculpado porque nesse mesmo ano publicou um livro intitulado *Dar e Receber*, que popularizou algumas de suas pesquisas sobre relacionamentos nos negócios. Dizer que esse livro foi um sucesso é pouco. Ele acabou na capa da *New York Times Magazine* e tornou-se um grande best-seller. Quando Grant passou a professor pleno, em 2014, já havia escrito mais de 60 publicações, além de seu best-seller.

Logo após conhecer Grant, com minha carreira acadêmica em mente, não pude deixar de perguntar sobre sua produtividade. Felizmente para mim, ele estava feliz em compartilhar seus pensamentos sobre o assunto. Acontece que Grant pensa muito sobre a mecânica de produzir em alto nível. Ele me enviou, por exemplo, uma coleção de slides de PowerPoint de uma oficina que frequentou com vários outros professores em sua área. O evento foi focado em observações orientadas por dados sobre como produzir trabalho acadêmico em uma velocidade ideal. Esses slides incluíram detalhados gráficos em pizza sobre alocação de tempo por temporada, um fluxograma de desenvolvimento de relacionamento com coautores e uma lista de leitura recomendada com mais de 20 títulos. Esses professores de negócios não vivem o clichê do acadêmico distraído e perdido em livros que, ocasionalmente, tem uma grande ideia. Eles veem a produtividade como um problema científico para resolver sistematicamente — um objetivo que Adam Grant parece ter alcançado.

Ainda que a produtividade de Grant dependa de muitos fatores, há uma ideia em particular que parece central em seu método: agrupar lotes de trabalho intelectual difícil, mas importante, em longos e ininterruptos períodos. Grant executa isso em vários níveis. Ao longo do ano, concentra suas aulas no semestre de outono, durante o qual pode dedicar-se a lecionar bem e estar disponível para seus alunos. (Esse método parece funcionar, já que, atualmente, Grant é o professor mais bem classificado da Wharton e vencedor de vários prêmios em educação.) Ao dar suas aulas no outono, Grant pode, então, dedicar-se a pesquisar na primavera e no verão, e abordar esse trabalho com menos distração.

Grant também agrupa sua atenção em uma escala de tempo menor. Dentro de um semestre dedicado à pesquisa, alterna entre períodos de porta aberta a estudantes e colegas, e períodos de isolamento para se concentrar completamente e sem distração em uma única tarefa de pesquisa. (Normalmente, ele divide a escrita de um artigo acadêmico em três tarefas distintas: analisar os dados, escrever um rascunho completo e editar o rascunho para que seja publicado.) Ao longo desses períodos, que podem durar de três a quatro dias, ele costuma criar uma resposta automática em seu e-

mail, para que os correspondentes saibam que está ausente. “Algumas vezes, confunde meus colegas”, disse-me ele. “Eles dizem: você não está ausente, estou vendo você em seu escritório agora mesmo!” Mas, para Grant, é importante reforçar o isolamento até concluir a tarefa em questão.

Meu palpite é que Adam Grant não trabalha muito mais horas do que outro professor em uma instituição de pesquisa (em geral, esse é um grupo propenso ao trabalho excessivo), mas consegue produzir mais do que qualquer outra pessoa em sua área. Seu método de agrupar a atenção ajuda a explicar esse paradoxo. Em particular, ao consolidar seu trabalho em períodos intensos e ininterruptos, alavanca a seguinte lei de produtividade:

Trabalho de alta qualidade = (Tempo gasto) x (Intensidade do foco)

Se acredita nessa fórmula, então os hábitos de Grant fazem sentido: ao maximizar a intensidade quando trabalha, ele maximiza os resultados que produz por unidade de tempo gasto trabalhando.

Já encontrei essa concepção de produtividade antes. Chamou minha atenção pela primeira vez quando estava pesquisando para meu segundo livro, *How to Become a Straight-A Student* [“Como Se Tornar um Aluno Nota 10”, em tradução livre], muitos anos antes. Durante esse processo de pesquisa, entrevistei cerca de 50 universitários com ótimas notas, de algumas das instituições mais competitivas do país. Algo que notei nessas entrevistas é que os melhores alunos frequentemente estudavam menos do que o grupo de alunos logo abaixo deles na escala do GPA [média geral acumulada]. Uma das explicações para esse fenômeno acabou sendo a fórmula detalhada anteriormente: os melhores alunos entendiam a importância da intensidade na produtividade e, portanto, maximizavam sua concentração — reduzindo radicalmente o tempo necessário para se preparar para provas ou escrever, sem diminuir a qualidade de seus resultados.

O exemplo de Adam Grant implica que essa fórmula de intensidade se aplica além do simples GPA do aluno de graduação e também é relevante para outras tarefas cognitivamente exigentes. Mas por que seria? Uma explicação interessante vem de Sophie Leroy, professora de negócios da Universidade de Minnesota. Em um artigo de 2009, intitulado, de maneira intrigante, “Por que é tão

difícil fazer meu trabalho?", Leroy introduziu um efeito que chamou de *resíduo de atenção*. Na introdução do artigo, observou que outros pesquisadores estudaram o efeito da multitarefa — tentar realizar múltiplas tarefas simultaneamente — sobre o desempenho, mas que no escritório moderno do trabalho de conhecimento, uma vez que se chega a um nível suficientemente alto, era mais comum encontrar pessoas trabalhando em múltiplos projetos sequencialmente: "Ir de uma reunião para outra, começar a trabalhar em um projeto e, logo depois, passar para outro é parte da vida nas organizações", explica Leroy.

O problema que a pesquisa identifica nessa estratégia de trabalho é que quando você muda da tarefa A para a tarefa B, sua atenção não é imediata — um *resíduo* de sua atenção permanece preso pensando na tarefa original. Esse resíduo engrossa se seu trabalho na tarefa A era ilimitado e de baixa intensidade antes da troca. Mas mesmo que conclua a tarefa A antes de seguir em frente, sua atenção permanece dividida por um tempo.

Leroy estudou o efeito desse resíduo de atenção no desempenho, forçando a alternância de tarefas no laboratório. Em uma dessas experiências, por exemplo, ela fez os participantes trabalharem com palavras cruzadas. Em um dos experimentos ela os interrompia e dizia que precisavam avançar para uma tarefa nova e desafiadora; no caso, ler currículos e tomar decisões hipotéticas de contratação. Em outros experimentos, ela deixou os participantes finalizarem as palavras cruzadas antes de dar a próxima tarefa. Entre palavras cruzadas e contratações, ela implantaria um rápido jogo de decisão lexical para quantificar o resíduo deixado pela primeira tarefa.§ Os resultados desse e de outros experimentos similares foram óbvios: "As pessoas que vivenciam resíduos de atenção após a troca provavelmente demonstrarão um desempenho fraco na tarefa seguinte", e, quanto maior o resíduo, pior será o desempenho.

O conceito de resíduo de atenção ajuda a explicar por que a fórmula de intensidade é verdadeira e, portanto, ajuda a explicar a produtividade de Grant. Ao trabalhar em uma única tarefa difícil por um longo período de tempo sem mudá-la, Grant minimiza o impacto negativo dos resíduos de atenção de suas outras obrigações, o que lhe permite maximizar o desempenho nessa única tarefa. Quando

Grant está trabalhando há dias em um artigo, de forma isolada, está fazendo isso em um nível de eficácia mais elevado do que o professor padrão que segue uma estratégia distraída em que o trabalho é repetidamente interrompido por resíduos.

Mesmo se não conseguir replicar completamente o isolamento extremo de Grant (abordaremos diferentes estratégias para planejar a profundidade na Parte 2), o conceito de resíduo de atenção ainda está valendo, pois implica que o hábito comum de trabalhar semidistraído é, potencialmente, devastador para seu desempenho. Pode parecer inofensivo dar uma rápida olhada em sua caixa de entrada a cada dez minutos. De fato, muitos justificam esse comportamento como sendo *melhor* do que a antiga prática de deixar uma caixa de entrada aberta na tela o tempo todo (um hábito falacioso que poucos ainda seguem). Mas Leroy nos ensina que, de fato, isso não é uma grande melhora. Essa verificação rápida introduz um novo alvo para sua atenção. Pior ainda, ao ver mensagens que você não pode resolver no momento (o que é quase sempre o caso), será forçado a voltar para a tarefa principal com uma tarefa secundária sem finalização. O resíduo de atenção deixado por tais trocas não resolvidas diminui seu desempenho.

Quando nos afastamos dessas observações individuais, vemos uma forma de argumento clara: para produzir no seu nível máximo, você precisa trabalhar por longos períodos com plena concentração e em uma única tarefa, sem distrações. Dito de outra forma, **o tipo de trabalho que otimiza seu desempenho é um trabalho focado**. Se não estiver confortável em aprofundar-se por longos períodos de tempo, será difícil elevar seu desempenho ao nível máximo de qualidade e quantidade, cada vez mais necessário para prosperar profissionalmente. A menos que seu talento e habilidade minimizem completamente os da concorrência, quem realiza trabalho focado produzirá mais que você.

E Quanto a Jack Dorsey?

Já esclareci por que o trabalho focado suporta habilidades que estão se tornando cada vez mais importantes em nossa economia. Antes de aceitar essa conclusão, entretanto, devemos enfrentar

uma pergunta que surge muito quando discuto este tópico: *E quanto a Jack Dorsey?*

Jack Dorsey ajudou a fundar o Twitter. Depois de deixar o cargo de CEO, lançou a empresa de processamento de pagamentos Square. Citando um perfil da Forbes: "Ele é um revolucionário em grande escala e um transgressor reincidente." E também é alguém que não passa muito tempo em estado de concentração. Dorsey não se dá ao luxo de longos períodos de pensamento ininterrupto porque, na época em que o perfil da Forbes foi escrito, gerenciava o Twitter (onde permaneceu como presidente) e o Square, resultando em uma agenda bem calibrada que garantia que as empresas tivessem uma "cadência semanal" previsível (e isso também garantia que o tempo e a atenção de Dorsey fossem rigorosamente divididos).

Ele relata, por exemplo, que termina um dia comum com 30 a 40 anotações de reunião, que são revisadas e filtradas à noite. Nos pequenos espaços entre todas essas reuniões, ele acredita em uma disponibilidade serendipista. "Faço boa parte do meu trabalho em mesas altas, de pé, o que qualquer um pode fazer", disse Dorsey. "Ouço todas as conversas na empresa."

Esse estilo de trabalho não é focado. Usando um termo de nossa seção anterior, o resíduo de atenção de Dorsey provavelmente cresce enquanto ele vai de uma reunião para outra, deixando as pessoas interrompê-lo livremente nos intervalos. E, no entanto, não podemos dizer que seu trabalho é superficial, porque o trabalho superficial, como foi definido na introdução, é de baixo valor e facilmente replicável, enquanto o que Jack Dorsey faz é incrivelmente valioso e altamente recompensado em nossa economia (enquanto escrevia este livro ele estava entre as mil pessoas mais ricas do mundo, com um patrimônio líquido superior a US$1,1 bilhão).

Jack Dorsey é importante para nossa discussão porque é exemplo de um grupo que não podemos ignorar: indivíduos que prosperam sem profundidade. Quando escolhi o título desta seção "E Quanto a Jack Dorsey?", eu estava fornecendo um exemplo específico de algo mais geral: se a concentração é tão importante, por que há pessoas distraídas que se dão bem? Para concluir este capítulo, quero abordar essa questão para que não perturbe sua atenção

enquanto mergulhamos no tópico da profundidade nas páginas seguintes.

Para começar, é preciso observar, em primeiro lugar, que Jack Dorsey é um alto executivo de uma grande empresa (duas empresas, na verdade). Indivíduos nessas posições desempenham um papel importante na categoria dos que prosperam sem profundidade, porque o estilo de vida deles é notória e inevitavelmente distraído. Eis aqui Kerry Trainor, CEO da Vimeo, tentando responder à questão de quanto tempo pode ficar sem checar seus e-mails: "Posso passar o sábado inteiro sem, sem... bem, a maior parte do dia sem... quero dizer, vou *checar*, mas não necessariamente responder."

Ao mesmo tempo, é claro, esses executivos são melhor recompensados, e mais importantes na economia norte-americana hoje, do que em qualquer outro momento da história. O sucesso de Jack Dorsey apesar da ausência de profundidade é comum nesse tipo de gerenciamento de alto nível. Uma vez conscientes dessa realidade, devemos, então, retornar e lembrar que ela não reduz o valor da profundidade. Por quê? Porque a necessidade de distração no trabalho desses executivos é altamente específica de suas funções. Um bom diretor executivo é, essencialmente, uma máquina de tomar decisões difícil de ser automatizada, não muito diferente do sistema de computação Watson, da IBM, que participou do programa de perguntas e respostas *Jeopardy!*. Eles vão incorporando uma série de experiências difíceis vitoriosas e aguçando e pondo à prova seus instintos com relação ao mercado em que atuam. Ao longo do dia, são expostos a novos dados — na forma de e-mails, reuniões, visitas a sites e outros — que devem processar e agir em consonância. Pedir a um CEO que passe quatro horas pensando profundamente sobre um único problema é desperdiçar aquilo que o torna valioso. Melhor seria contratar três subordinados inteligentes para pensar profundamente sobre o problema e depois levar ao executivo as soluções encontradas para uma decisão final.

Essa especificidade é importante porque nos diz que se você for um executivo de alto nível em uma grande empresa, provavelmente não precisa do conselho nas páginas seguintes. Por outro lado, isso

também nos diz que você não pode extrapolar a abordagem desses executivos para *outros* empregos. O fato de Dorsey incentivar a interrupção ou Kerry Trainor verificar seu e-mail constantemente não significa que compartilhará o sucesso deles se seguir seu exemplo: seus comportamentos são característicos de seus papéis específicos como funcionários corporativos.

Tal regra de especificidade deve ser aplicada a contraexemplos similares que aparecerem durante a leitura do restante deste livro. Há, e é necessário relembrar continuamente, certas áreas de nossa economia nas quais a profundidade não é valorizada. Além dos executivos, também podemos incluir, por exemplo, certos tipos de vendedores e lobistas, para quem a conexão constante é a moeda mais valorizada. Há também aqueles que conseguem obter sucesso distraído em áreas em que a profundidade ajudaria.

Mas, ao mesmo tempo, não se precipite em rotular seu trabalho como não focado. Só porque seus hábitos atuais dificultam o trabalho focado, não significa que essa falta de profundidade seja fundamental para fazê-lo bem. No próximo capítulo, por exemplo, conto a história de um grupo poderoso de consultores de gerenciamento que estava convencido de que a conectividade constante com os e-mails era necessária para atender a seus clientes. Quando um professor de Harvard os forçou a se desconectar regularmente (como parte de uma pesquisa), eles descobriram, para sua surpresa, que a conectividade não importava tanto quanto supunham. Os clientes não precisavam entrar em contato o tempo todo e seu desempenho como consultores *melhorou* depois que sua atenção se tornou menos fragmentada.

Da mesma forma, vários gerentes que conheci tentaram me convencer de que são mais valiosos quando são capazes de atender rapidamente aos problemas de suas equipes, evitando acúmulo de projetos. Eles se veem como facilitadores da produtividade alheia, sem proteger a própria produtividade. As discussões de acompanhamento, no entanto, logo desvendaram que esse objetivo não exigia *realmente* uma conectividade fragmentada. De fato, muitas empresas de software, agora, implementam a metodologia de gerenciamento de projetos Scrum, o que substitui muitas dessas mensagens instantâneas, sem muita

preparação, por reuniões regulares, altamente estruturadas e eficientes (muitas vezes, as pessoas ficam de pé para minimizar o desejo de divagar). Essa abordagem libera mais tempo gerencial para pensar profundamente sobre os problemas com os quais suas equipes lidam, melhorando o valor geral do que produzem.

Em outras palavras: o trabalho focado não é a *única* habilidade valiosa em nossa economia, e é possível se sair bem sem promovê-lo, *mas* os nichos em que isso é aconselhável são cada vez mais raros. A menos que tenha fortes evidências de que a distração é importante para sua profissão, é melhor, pelos motivos discutidos anteriormente neste capítulo, considerar seriamente a profundidade.

---

* A complexa realidade das tecnologias que as empresas de verdade utilizam para manter-se à frente enfatiza o absurdo da ideia, que agora é comum, de que a exposição a produtos simplistas e voltados para o consumidor — especialmente nas escolas — de alguma forma prepara as pessoas para ter sucesso em uma economia de alta tecnologia. Dar iPads aos alunos ou permitir que filmem o dever de casa no YouTube prepara-os para uma economia de alta tecnologia tanto quanto brincar com Hot Wheels [um game] os prepararia para mecânica de automóveis. (N. A.)

† Depois que Malcolm Gladwell popularizou a ideia de prática deliberada em seu best-seller de 2008, *Fora de Série — Outliers*, virou moda nos círculos de psicologia (um grupo que suspeita de todas as coisas Gladwellianas) achar furos na hipótese da prática deliberada. Na maior parte, no entanto, esses estudos não invalidaram a necessidade da prática deliberada, mas tentaram identificar outros componentes que também influenciam no desempenho especializado. Em um artigo de 2013, intitulado “Por que o desempenho especializado é especial e não pode ser deduzido dos estudos de desempenho na população geral: uma resposta às críticas” e publicado na revista *Intelligence* 45 (2014): 81-103, Ericsson repeliu muitos desses estudos. Nesse artigo, Ericsson argumenta, entre outras coisas, que os experimentos com essas funções fundamentais costumam ser falhos, pois supõem que você pode deduzir a diferença entre média e acima da média em determinada área a partir da diferença entre especialista e não especialista. (N. A.)

‡ Nos Estados Unidos, existem três classes de professores: assistente, associado e pleno. Você normalmente é contratado como professor assistente e promovido a associado quando efetivado. O posto de professor pleno é algo que geralmente requer muitos anos para se alcançar depois da efetivação, e nem todos conseguem. (N. A.)

§ Jogos de decisão lexical contêm linhas de letras na tela; algumas formam palavras de verdade e outras não. O jogador tem que decidir, o mais rápido possível, se a palavra existe ou não, pressionando uma tecla para indicar “verdadeira” e outra para indicar “não verdadeira”. Esses testes permitem identificar o quanto determinadas palavras-chave são“ativadas” na mente do jogador, porque mais ativação leva o jogador a escolher “verdadeira” mais rápido quando a palavra aparece na tela. (N. A.)

Capítulo Dois

Trabalho Focado É Raro

Em 2012, o Facebook revelou os planos para uma nova sede projetada por Frank Gehry. No centro desse novo empreendimento estava o que o CEO Mark Zuckerberg chamou de “o maior andar aberto do mundo”: mais de três mil funcionários trabalharão em mobiliário móvel espalhado por 40 mil m^2. O Facebook, é claro, não é o único peso pesado do Vale do Silício a adotar o conceito de escritório aberto. Quando Jack Dorsey, que conhecemos no final do Capítulo 1, comprou o antigo edifício San Francisco Chronicle para sediar a Square, configurou o espaço de modo que seus desenvolvedores trabalhassem em áreas comuns com grandes mesas compartilhadas. “Encorajamos as pessoas a permanecerem expostas porque acreditamos em boas descobertas ao acaso — e pessoas em contato ensinando e aprendendo coisas novas”, explicou Dorsey.

Outra grande tendência em negócios nos últimos anos é o aumento das mensagens instantâneas. Um artigo do *Times* observou que essa tecnologia não é mais “domínio de adolescentes tagarelas” e, agora, ajuda empresas a se beneficiarem de “novos ganhos de produtividade e melhorias no tempo de resposta ao cliente”. Um gerente sênior de produtos da IBM declarou: “Na IBM, enviamos 2,5 milhões de mensagens instantâneas todos dias.”

No segmento de mensagens instantâneas, uma das novas empresas bem-sucedidas é a Hall, uma startup do Vale do Silício que ajuda os funcionários a irem além de apenas conversar para se envolver em “colaboração em tempo real”. Um desenvolvedor de São Francisco descreveu para mim como era trabalhar em uma empresa que usa Hall. Os funcionários mais “eficientes”, explicou, configuram o editor de texto para emitir um alerta na tela quando uma nova pergunta ou comentário é postado na conta Hall da empresa. Eles podem, então, digitando algumas teclas, acessar a Hall, escrever seus pensamentos e, em seguida, voltar à codificação

com apenas uma breve pausa. Meu amigo pareceu impressionado ao descrever a velocidade deles.

Uma terceira tendência é o empenho dos produtores de conteúdo de todos os tipos em manterem presença nas redes sociais. O *New York Times*, um bastião de valores mundiais conservadores, agora encoraja seus funcionários a tuitarem — uma sugestão adotada pelos mais de 800 redatores, editores e fotógrafos do jornal que agora têm uma conta no Twitter. Esse não é um comportamento estranho; é o novo normal. Quando o escritor Jonathan Franzen escreveu uma matéria para o *Guardian* chamando o Twitter de "desenvolvimento coercivo" no mundo literário, foi amplamente ridicularizado como fora da realidade. A revista online *Slate* chamou as queixas de Franzen de "guerra solitária na internet", e a colega escritora, Jennifer Weiner, postou uma resposta no *New Republic* em que argumentava: "Franzen está sozinho nessa, uma voz solitária de discurso *ex cathedra* que só pode ser aplicado a si mesmo." A sarcástica hashtag #JonathanFranzenhates [#JonathanFranzenodeia] logo virou mania.

Menciono essas três tendências de negócios porque destacam um paradoxo. Argumentei no Capítulo 1 que o trabalho focado é mais valioso do que nunca em nossa economia em mutação. Entretanto, se isso for verdade, você esperaria ver essa habilidade sendo promovida não apenas por indivíduos ambiciosos, mas também por organizações que esperam tirar o máximo proveito de seus funcionários. Como os exemplos fornecidos enfatizam, isso não está acontecendo. Muitas outras ideias estão sendo priorizadas como mais importantes do que o trabalho focado no mundo dos negócios, incluindo, como acabamos de ver, a colaboração da serendipidade, comunicação rápida e uma presença ativa nas redes sociais.

Já é ruim o suficiente que tantas tendências sejam priorizadas em detrimento do trabalho focado; mas, para piorar a situação, muitas dessas tendências *diminuem* ativamente a capacidade de se aprofundar. Os escritórios abertos, por exemplo, podem criar mais oportunidades de colaboração*, mas o fazem a custo de "distração em massa", para citar os resultados de experimentos realizados para um especial da televisão britânica intitulado *The Secret Life of Office Buildings* ["A Vida Secreta dos Escritórios", em tradução livre].

“Se você está chegando ao trabalho e um telefone toca, ele arruína sua concentração”, disse o neurocientista que realizou os experimentos para o programa. “Mesmo que não esteja ciente no momento, o cérebro responde às distrações.”

Problemas semelhantes se aplicam ao aumento de mensagens em tempo real. Caixas de entrada de e-mail, em teoria, podem distraí-lo apenas quando você opta por abri-las, enquanto os sistemas de mensagens instantâneas foram feitos para estar sempre ativos, aumentando o impacto da interrupção. Gloria Mark, professora de informática da Universidade da Califórnia, em Irvine, é especialista em ciência da fragmentação da atenção. Em um estudo bem citado, Mark e seus coautores observaram trabalhadores do conhecimento em escritórios de verdade e descobriram que uma interrupção, mesmo que pequena, atrasa em uma fração significativa o tempo total necessário para concluir uma tarefa. “Isso foi relatado pelos participantes como algo que tende a ser muito prejudicial”, ela resumiu com a típica atenuação acadêmica.

Forçar o contato de produtores de conteúdo com as mídias sociais também tem efeitos negativos sobre a capacidade de se aprofundar. Jornalistas sérios, por exemplo, precisam se concentrar em fazer jornalismo sério — mergulhar em fontes complicadas, descobrir conexões, elaborar uma prosa persuasiva —, assim, na melhor das hipóteses, parece irrelevante (e um pouco degradante) pedir-lhes que interrompam esse pensamento profundo ao longo do dia para participar do frívolo vaivém de gracejos online. O respeitado redator do *New Yorker*, George Packer, capturou bem esse medo em um texto sobre por que não tuíta: “O Twitter é o crack dos viciados em mídia. Isso me assusta, não porque eu seja moralmente superior, mas porque acho que não daria conta. Tenho medo de acabar deixando meu filho interessado.” Isso é revelador, pois quando redigiu esse texto, Packer estava ocupado escrevendo seu livro *Desagregação*, publicado logo em seguida e que ganhou o National BookAward — apesar de (ou, talvez, auxiliado por) sua carência no uso de mídias sociais.

Resumindo, as grandes tendências em negócios hoje diminuem rapidamente a capacidade das pessoas de concentrar-se profundamente no trabalho, mesmo que os benefícios prometidos

por essas tendências (por exemplo, aumento de serendipidade, respostas mais rápidas às solicitações e mais exposição) sejam indiscutivelmente diminuídos pelos benefícios trazidos pelo compromisso com o trabalho focado (por exemplo, a capacidade de aprender coisas difíceis rapidamente e produzir em alto nível). O objetivo deste capítulo é explicar esse paradoxo. A raridade do trabalho focado, argumentarei, não se deve a alguma fraqueza fundamental do hábito. Quando olhamos mais atentamente para o motivo pelo qual aceitamos a distração no local de trabalho, descobriremos que as razões são mais arbitrárias do que se poderia esperar — baseiam-se no pensamento falho combinado com a ambiguidade e a confusão, que, muitas vezes, definem o trabalho do conhecimento. Meu objetivo é convencê-lo de que, embora nossa atual aceitação da distração seja um fenômeno real, está assentada em uma base instável e pode ser facilmente descartada quando você decidir cultivar uma ética de trabalho focado.

O Buraco Negro da Métrica

No outono de 2012, Tom Cochran, diretor executivo de tecnologia da Atlantic Media, ficou alarmado com a quantidade de tempo que gastava com e-mails. Assim, como qualquer técnico que se preze, decidiu quantificar esse desconforto. Observando o próprio comportamento, concluiu que, em uma única semana, recebia 511 mensagens de e-mail e enviava 284. Isso corresponde a uma média de cerca de 160 e-mails por dia, durante uma semana de trabalho de cinco dias. Indo ainda mais longe nos cálculos, Cochran observou que mesmo que conseguisse gastar apenas 30 segundos por mensagem, em média, ainda gastaria quase uma hora e meia por dia movendo informações como um roteador humano. Pareceu-lhe muito tempo gasto em algo que não era sua principal função de trabalho.

Como Cochran lembra em uma postagem no blog sobre seu experimento para a *Harvard Business Review*, essas estatísticas simples levaram-no a pensar sobre o restante de sua empresa. Quanto tempo os funcionários da Atlantic Media gastam transferindo informação, em vez de se concentrar nas tarefas especializadas que foram contratados para realizar? Determinado a responder a essa

pergunta, Cochran reuniu estatísticas de toda a empresa sobre e-mails enviados por dia e o número médio de palavras por e-mail. Então, combinou esses números com a velocidade média de digitação dos funcionários, a velocidade de leitura e o salário. O resultado: ele descobriu que a Atlantic Media estava gastando mais de um milhão de dólares por ano para pagar as pessoas para processar e-mails, sendo que cada mensagem enviada ou recebida custava à empresa cerca de 95 centavos de dólar de despesas trabalhistas. "Um método de comunicação gratuito e sem atrito", resumiu Cochran, "teve custos indiretos equivalentes a obter um pequeno Learjet para a empresa".

O experimento de Tom Cochran produziu um resultado interessante sobre o custo literal de um comportamento aparentemente inofensivo. Mas a verdadeira importância dessa história é o próprio experimento e, em particular, sua complexidade. Acontece que é realmente difícil responder a uma pergunta simples, como: qual é o impacto real de nossos hábitos de e-mail atuais sobre o resultado final? Cochran teve que realizar uma pesquisa na empresa inteira e reunir dados estatísticos da infraestrutura de TI. Ele também teve que reunir dados salariais e informações sobre velocidade de digitação e leitura e passar tudo por um modelo estatístico para obter seu resultado final. E, mesmo assim, o resultado é inexato, pois não é capaz de separar, por exemplo, quanto valor foi *produzido* por esse uso de e-mail frequente e caro para compensar parte de seu custo.

Tal exemplo generaliza a maioria dos comportamentos que potencialmente impedem ou melhoram o trabalho focado. Embora aceitemos de forma abstrata que a distração tem custos e a profundidade tem valor, esses impactos, como Tom Cochran descobriu, são difíceis de medir. Esse não é um traço exclusivo dos hábitos relacionados à distração e à profundidade: de modo geral, como o trabalho de conhecimento faz exigências mais complexas à força de trabalho, torna-se mais difícil medir o valor dos esforços de um indivíduo. O economista francês Thomas Piketty explicou esse ponto em seu estudo sobre o crescimento extremo dos salários executivos. O pressuposto inerente em seu argumento é que "é objetivamente difícil medir as contribuições individuais para a

produção de uma empresa”. Na ausência de tais medidas, podem ocorrer resultados irracionais, como salários de executivos desproporcionais à produtividade marginal dos mesmos. Embora alguns detalhes da teoria de Piketty sejam controversos, a suposição subjacente de que é cada vez mais difícil medir as contribuições dos indivíduos é geralmente considerada, para citar um de seus críticos, “incontestavelmente verdadeira”.

Não devemos, portanto, esperar que o impacto decisivo nos comportamentos destruidores de profundidade seja facilmente detectado. Como Tom Cochran descobriu, tais medidas se enquadram em uma região opaca e resistente à facilidade de mensuração — uma região que chamo de *buraco negro da métrica*. Claro, só porque é difícil calcular a medida relacionada ao trabalho focado, isso não leva automaticamente à conclusão de que as empresas o descartarão. Temos muitos exemplos de comportamentos cujo impacto final é difícil de ser medido, mas que, contudo, prosperam em nossa cultura de negócios; pense, por exemplo, nas três tendências que abriram este capítulo ou nos grandes salários de executivos que intrigam Thomas Piketty. Mas sem mensurações claras para apoiá-los, qualquer comportamento de negócios é vulnerável a caprichos e forças de mudança instáveis, e nesse jogo volátil, o trabalho focado se dá mal.

A realidade desse buraco negro da métrica é o pano de fundo para os argumentos que se seguem neste capítulo. Nas seções à frente, descreverei vários modos de pensar rígidos e vieses que afastaram os negócios do trabalho focado, empurrando-os na direção de alternativas mais distrativas. Nenhum desses comportamentos sobreviveria por muito tempo se estivesse claro que prejudicam o resultado, mas o buraco negro da métrica evita essa clareza e possibilita o desvio em direção à distração, algo encontrado cada vez mais no mundo profissional.

O Princípio da Menor Resistência

Quando se trata de comportamentos de distração adotados no local de trabalho, devemos atribuir uma posição de dominância à agora onipresente *cultura da conectividade*, em que se espera que a pessoa leia e responda rapidamente a e-mails (e comunicação

relacionada). Ao pesquisar esse assunto, a professora da Harvard Business School, Leslie Perlow, descobriu que os profissionais entrevistados passavam cerca de 20 a 25 horas por semana, *fora do escritório,* monitorando e-mails — acreditando ser importante responder a qualquer e-mail (interno ou externo) até uma hora após seu recebimento.

Você pode argumentar — como muitos — que esse comportamento é necessário em muitas empresas de sucesso. Mas aqui é onde as coisas ficam interessantes: Perlow testou essa afirmação. Mais detalhadamente, convenceu os executivos do Boston Consulting Group, uma empresa de consultoria de gestão de alta pressão com uma cultura de conectividade enraizada, de deixá-la modificar os hábitos de trabalho de uma de suas equipes. Ela queria testar uma pergunta simples: estar constantemente conectado realmente ajuda você a trabalhar? Para isso, fez algo extremo: forçou cada membro da equipe a tirar um dia de folga na semana de trabalho — sem conectividade com qualquer pessoa dentro ou fora da empresa.

"No início, a equipe resistiu ao experimento", lembrou-se ela sobre um dos testes. "O sócio encarregado, que havia apoiado muito a ideia, repentinamente ficou nervoso em dizer ao cliente que cada membro de sua equipe ficaria fora um dia por semana." Os consultores estavam igualmente nervosos e preocupados com o fato de "colocarem suas carreiras em risco". Mas a equipe não perdeu seus clientes e seus membros não perderam os empregos. Em vez disso, os consultores encontraram mais prazer em seu trabalho, melhor comunicação entre si, mais aprendizado (como poderíamos prever, dada a conexão entre profundidade e desenvolvimento de habilidades destacada no capítulo anterior) e, talvez mais importante, "um produto melhor entregue ao cliente".

Isso suscita uma questão interessante: por que tantos seguem a liderança do Boston Consulting Group e promovem uma cultura de conectividade, embora seja provável, como Perlow descobriu em seu estudo, que isso prejudique o bem-estar e a produtividade dos funcionários e, provavelmente, não ajude no resultado? Acho que a resposta é encontrada na seguinte realidade do comportamento no local de trabalho.

O Princípio da Menor Resistência: Em um ambiente de negócios, sem um feedback claro sobre o impacto de vários comportamentos no resultado, tenderemos para os comportamentos mais fáceis no momento.

Para retornar à nossa pergunta sobre a causa da persistência das culturas de conectividade, a resposta, de acordo com nosso princípio, é porque *é mais fácil*. Há pelo menos duas grandes razões pelas quais isso é verdade. A primeira diz respeito à capacidade de resposta às suas necessidades. Se trabalha em um ambiente em que pode obter uma resposta a uma pergunta ou uma informação específica imediatamente, isso facilita sua vida — ao menos naquele momento. Se não pudesse contar com esse tempo de resposta rápida, teria que fazer mais planejamentos antecipados para o trabalho, ser mais organizado e estar preparado para deixar as coisas de lado e direcionar sua atenção para outro lugar, enquanto espera o que solicitou. Tudo isso dificultaria o dia a dia de sua vida profissional (mesmo que produza mais satisfação e melhor resultado a longo prazo). O surgimento de mensagens instantâneas profissionais, mencionado anteriormente neste capítulo, pode ser visto como essa mentalidade levada ao extremo. Se receber uma resposta de e-mail dentro de uma hora facilita seu dia, então obter uma resposta via mensagem instantânea em menos de um minuto melhoraria essa vantagem em uma escala maior de grandeza.

A segunda razão pela qual uma cultura de conectividade facilita a vida é que cria um ambiente em que se torna aceitável trabalhar movido por sua caixa de entrada — responder ao último e-mail com entusiasmo, enquanto outros se acumulam, e ao mesmo tempo se sentir satisfatoriamente produtivo (mais sobre isso em breve). Se o e-mail ficasse em posição secundária em seu dia de trabalho, você precisaria implementar uma abordagem mais atenta para descobrir no que deveria estar trabalhando e durante quanto tempo. Esse tipo de planejamento é difícil. Considere, por exemplo, a metodologia de gerenciamento de tarefas de David Allen no livro *A Arte de Fazer Acontecer*, que é um respeitado sistema de gerenciamento inteligente das obrigações em um local de trabalho competitivo. Esse sistema propõe um cronograma de *15 elementos* para decidir o que fazer! É muito mais fácil simplesmente clicar no último tópico do e-mail da equipe.

Selecionei conectividade constante como um estudo de caso nessa discussão, mas é apenas um de muitos exemplos de comportamentos empresariais mutuamente incompatíveis com a profundidade e que provavelmente reduzem o valor do resultado produzido pela empresa, a qual, seja como for, prospera, porque na ausência de mensurações a maioria das pessoas escolhe o que é mais fácil.

Para citar outro exemplo, considere a prática comum de estabelecer reuniões periódicas para projetos. Essas reuniões tendem a se acumular e atrapalhar cronogramas a ponto de impossibilitar manter o foco durante o dia. Por que persistem? *São mais fáceis*. Para muitos, essas reuniões permanentes tornam-se uma forma simples (mas contundente) de organização pessoal. Em vez de tentar administrar o próprio tempo e obrigações sozinhos, deixam que a reunião semanal iminente os obrigue a agir em determinado projeto e, em geral, fornece uma imagem altamente visível de progresso.

Considere também a prática infelizmente comum de encaminhar e-mails para um ou mais colegas, rotulados com uma pergunta do tipo: “Ideias?” Os remetentes desses e-mails gastam apenas alguns segundos para escrevê-los, mas pode demandar muitos minutos (se não horas, em alguns casos) e atenção de seus destinatários que trabalham para dar uma resposta coerente. Um pouco mais de cuidado na elaboração da mensagem pelo remetente poderia reduzir, significativamente, o tempo total gasto por todas as partes. Então, por que esses e-mails facilmente evitáveis e que consomem tempo são tão comuns? Do ponto de vista do remetente, *são mais fáceis*. É uma maneira de eliminar algo da caixa de entrada, pelo menos temporariamente — com uma quantidade mínima de energia investida.

O Princípio da Menor Resistência, protegido do exame minucioso pelo buraco negro da medição, apoia as culturas de trabalho que nos salvam do desconforto a curto prazo da concentração e do planejamento, em detrimento da satisfação a longo prazo e da produção de valor real. Ao fazê-lo, esse princípio nos leva ao trabalho superficial em uma economia que recompensa cada vez mais a profundidade. Não é, contudo, a única tendência que

alavanca o buraco negro da métrica para reduzir a profundidade. Devemos também considerar a demanda sempre presente e incômoda em relação à “produtividade”, assunto que abordaremos a seguir.

Estar Ocupado Como Substituto da Produtividade

Há muitas dificuldades em ser professor de uma universidade orientada para a pesquisa. Mas a vantagem dessa profissão é a clareza. Seu sucesso como pesquisador acadêmico pode resumir-se a uma pergunta simples: você está publicando artigos importantes? A resposta a essa questão pode até ser quantificada como um único número, como o *índice h*: uma fórmula, nomeada por seu inventor, Jorge Hirsch, que processa suas contagens de publicação e citações em um único valor que mensura seu impacto em sua área. Em ciência da computação, por exemplo, uma pontuação do índice h acima de 40 é difícil de alcançar e, uma vez alcançada, é considerada marca de uma sólida e duradoura carreira. Por outro lado, caso seu índice h tenha um único dígito, ao ser considerado para dar aulas na universidade, você provavelmente estará com problemas. O Google Acadêmico, uma ferramenta popular entre os acadêmicos para encontrar documentos de pesquisa, calcula automaticamente seu índice h, para que você possa ser lembrado, várias vezes por semana, exatamente de onde está. (Caso esteja se perguntando, na manhã em que escrevi este capítulo, meu índice era 21.)

Essa clareza simplifica as decisões sobre quais hábitos de trabalho um professor adota ou abandona. Veja, por exemplo, o falecido físico Richard Feynman, vencedor do Prêmio Nobel, explicando em uma entrevista uma de suas estratégias de produtividade menos ortodoxas:

> *Para fazer um bom trabalho de física, você precisa de longos períodos de tempo... precisa de muita concentração... se você administra qualquer coisa, não tem tempo. Então, inventei outro mito para mim mesmo: que sou irresponsável. Sou ativamente irresponsável. Digo a todos que não faço nada. Se alguém me*

pedir para estar em uma comissão de admissão, "não", eu lhes digo: sou irresponsável.

Feynman foi inflexível em evitar deveres administrativos porque sabia que só diminuiriam sua capacidade de fazer a coisa que mais importava em sua vida profissional: "Fazer um bom trabalho de física." Feynman, podemos presumir, provavelmente era ruim em responder e-mails e provavelmente trocaria de universidade se você o colocasse em um escritório aberto ou exigisse que tuitasse. A clareza sobre o que importa proporciona clareza sobre o que não importa.

Menciono o exemplo de professores desse quilate porque são excepcionais entre os trabalhadores do conhecimento, cuja maioria não compartilha essa transparência sobre o quão bem faz seu trabalho. Aqui está a descrição do crítico social Matthew Crawford sobre essa incerteza: "Os próprios gerentes habitam uma paisagem psíquica desconcertante e ficam ansiosos pelos imperativos vagos a que devem responder."

Embora Crawford estivesse falando especificamente da condição difícil do gerente de médio escalão do trabalho do conhecimento, a "paisagem psíquica desconcertante", as referências se aplicam a muitos cargos no setor. Como Crawford descreve em sua ode aos negócios de 2009, *Shop Class as Soulcraft* ["O Trabalho Artesanal como Alimento para Alma", em tradução livre], ele desistiu de seu trabalho como diretor em um *think tank* em Washington, D.C. para abrir uma oficina de conserto de motocicletas exatamente para escapar desse aturdimento. A sensação de pegar uma máquina quebrada, trabalhar nela e, no fim, desfrutar de uma indicação tangível de que foi bem-sucedido (a motocicleta saindo da loja) proporciona uma sensação concreta de realização que ele batalhava para replicar quando seu dia girava em torno de relatórios e estratégias de comunicação.

Uma realidade semelhante cria problemas para muitos trabalhadores do conhecimento. Eles querem provar que são membros produtivos da equipe e estão ganhando seu sustento, porém, não estão inteiramente certos do que esse objetivo se constitui. Eles não têm nenhum aumento no índice h ou motocicletas consertadas para apontar como evidência de seu valor. Para

superar essa lacuna, muitos parecem voltar para a última vez em que a produtividade foi mais universalmente observável: na Era Industrial.

Para entender essa afirmação, lembre-se de que, com o surgimento das linhas de montagem, surgiu o Movimento da Eficiência, identificado por seu fundador, Frederic Taylor, conhecido por ficar com um cronômetro monitorando a eficiência dos movimentos dos trabalhadores — procurando maneiras de aumentar a velocidade com que realizavam suas tarefas. Na era de Taylor, a produtividade era clara: itens criados por unidade de tempo. Parece que, no panorama de negócios atual, muitos trabalhadores do conhecimento, sem outras ideias, estão se voltando para essa antiga definição de produtividade ao tentar solidificar seu valor na paisagem estonteante de suas vidas profissionais. (David Allen, por exemplo, usa o termo “manivelas” para descrever um fluxo de trabalho produtivo.) Os trabalhadores do conhecimento, argumento, tendem a uma ocupação cada vez mais visível porque não possuem uma maneira melhor de demonstrar seu valor. Vamos dar um nome a essa tendência.

Estar Ocupado como Substituto da Produtividade: Na ausência de indicadores claros do que significa ser produtivo e valioso em seus empregos, muitos trabalhadores do conhecimento regressam a um indicador industrial de produtividade: fazendo muitas coisas de maneira visível.

Essa mentalidade fornece outra explicação para a popularidade de vários comportamentos destruidores da profundidade. Se você envia e responde e-mails de hora em hora, se agenda e comparece a reuniões constantemente, se responde a sistemas de mensagens instantâneas, como Hall, em segundos, sempre que alguém faz uma nova pergunta, ou se perambula pelo seu escritório aberto trocando ideias com todos que encontra — esses comportamentos fazem você parecer ocupado publicamente. Se estiver mantendo-se ocupado como substituto da produtividade, esses comportamentos podem parecer cruciais para convencer a si mesmo e aos outros de que está fazendo bem seu trabalho.

Essa mentalidade não é, necessariamente, irracional. Para alguns, seus trabalhos realmente dependem desse comportamento. Em 2013, por exemplo, a nova CEO da Yahoo!, Marissa Mayer, proibiu

os funcionários de trabalharem de casa. Ela tomou essa decisão depois de verificar os logs do servidor da rede privada virtual que os funcionários do Yahoo! usam para fazer login remotamente nos servidores da empresa. Mayer ficou aborrecida porque os funcionários que trabalhavam de casa não se conectavam o suficiente durante o dia. Ela, em certo sentido, estava punindo seus funcionários por não gastarem mais tempo verificando e-mails (um dos principais motivos para se conectar aos servidores). “Se não estiver visivelmente ocupado”, indicou ela, “presumirei que não é produtivo”.

Objetivamente, no entanto, esse conceito é anacrônico. O trabalho do conhecimento não é uma linha de montagem, e extrair valor de informações é uma atividade que, muitas vezes, está em desacordo com a ocupação não suportada por ele. Lembre-se, por exemplo, de Adam Grant, o acadêmico do capítulo anterior, que se tornou o professor pleno mais jovem em Wharton, isolando-se repetidamente do mundo exterior para se concentrar na escrita. Esse comportamento é o oposto de estar publicamente ocupado. Se Grant trabalhasse para o Yahoo!, Marissa Mayer o teria demitido. Mas essa estratégia profunda resultou em produção de grande valor.

Poderíamos, obviamente, eliminar esse compromisso anacrônico com estar ocupado se pudéssemos demonstrar facilmente seu impacto negativo no resultado, mas o buraco negro da medição entra em cena nesse ponto e evita essa clareza. Essa mistura potente de ambiguidade no trabalho e ausência de meios para mensurar a eficácia de diferentes estratégias permite comportamentos que parecem absurdos quando analisados objetivamente para vencer na paisagem psíquica cada vez mais confusa do nosso trabalho diário.

Como veremos a seguir, contudo, mesmo aqueles que têm uma compreensão clara do que significa ter sucesso no trabalho do conhecimento, ainda podem ser atraídos para longe da profundidade. Só é preciso uma ideologia sedutora o suficiente para convencê-los a ignorar o senso comum.

O Culto da Internet

Considere Alissa Rubin. Ela é chefe de departamento do *New York Times* em Paris. Antes disso, comandava o departamento em Cabul, no Afeganistão, de onde relatava a partir da linha de frente da reconstrução do pós-guerra. Por volta da época em que escrevi este capítulo, ela publicava uma série de artigos em que criticava a cumplicidade do governo francês com o genocídio ruandês. Rubin, em outras palavras, é uma jornalista séria que faz bem seu trabalho. Ela também, no que só posso considerar ser uma insistência de seu chefe, tuíta.

O perfil do Twitter de Rubin revela uma série de postagens estáveis e um tanto desnecessárias, uma a cada dois ou quatro dias, como se Rubin recebesse uma notificação regular do escritório de mídia social do *Times* (que realmente existe), lembrando-a de satisfazer seus seguidores. Com poucas exceções, os tuítes simplesmente mencionam um artigo que ela leu e gostou.

Rubin é repórter, não uma personalidade da mídia. Seu valor é sua capacidade de cultivar fontes importantes, reunir fatos e escrever artigos que chamem a atenção. É Alissa Rubins que confere ao *Times* a reputação que o jornal tem, e é essa reputação que proporciona a base para o sucesso comercial do jornal em uma era de iscas de cliques abundantes e viciantes. Então, por que Alissa Rubin é incitada a interromper regularmente esse trabalho focado para fornecer, gratuitamente, um conteúdo superficial para um serviço administrado por uma empresa de mídia independente no Vale do Silício? E, talvez até mais importante, por que esse comportamento parece tão normal para a maioria das pessoas? Se pudermos responder a essas perguntas, entenderemos melhor a tendência final que quero discutir e que é relevante para a questão de por que o trabalho focado se tornou tão paradoxalmente raro.

Uma base para nossa resposta pode ser encontrada em uma advertência fornecida pelo falecido teórico da comunicação e professor da Universidade de Nova York, Neil Postman. Escrevendo no início da década de 1990, quando a revolução do computador pessoal acelerou pela primeira vez, Postman argumentou que nossa sociedade entrava em uma relação preocupante com a tecnologia. Estávamos, observou, não mais discutindo a relação de trocas que envolvem novas tecnologias, equilibrando as novas eficiências

contra os novos problemas introduzidos. Se fosse de alta tecnologia, presumíamos, então, que era bom. Caso encerrado.

Ele chamou essa cultura de *tecnopólio* e não mediu palavras ao alertar sobre isso. “O tecnopólio elimina alternativas para si mesmo precisamente da maneira como Aldous Huxley destacou em *Admirável Mundo Novo*”, argumentou em seu livro de 1993 sobre o tema. “Isso não as torna ilegais. Não as torna imorais. Nem impopulares. Isso as torna invisíveis e, portanto, irrelevantes.”

Postman morreu em 2003, mas se estivesse vivo hoje provavelmente expressaria seu espanto sobre a rapidez com que seus medos da década de 1990 se concretizaram — um deslize provocado pela ascensão imprevisível e repentina da internet. Felizmente, Postman tem um herdeiro intelectual para dar continuidade a esse raciocínio sobre a Era da Internet: o crítico social amplamente citado Evgeny Morozov. Em seu livro de 2013, *To Save Everything, Click Here* (“Para Salvar Tudo, Clique Aqui”, em tradução livre), Morozov tenta abrir as cortinas de nossa obsessão tecnopólica com “a internet” (um termo que propositalmente coloca entre aspas para enfatizar seu papel como uma ideologia), dizendo: “É essa propensão de ver ‘a internet’ como fonte de sabedoria e conselhos que a transforma de um conjunto de cabos e roteadores de rede razoavelmente interessantes em uma ideologia sedutora e excitante — talvez a uberideologia de hoje.”

Na crítica de Morozov, tornamos “a internet” sinônimo do futuro revolucionário dos negócios e do governo. Tornar sua empresa mais como “a internet” é estar com o *Times*, e ignorar essas tendências é agir como o proverbial fabricante de chicotes levado à falência pela era automotiva, por ignorar os sinais de mudança. Já não vemos ferramentas da internet como produtos lançados por empresas movidas por lucros e financiadas por investidores na esperança de obter retorno, comandadas por jovens na casa dos 20 anos que agem por impulso, sem objetivo e organização. Em vez disso, somos rápidos em idolatrar essas fantasias digitais como um representante do progresso e prenúncio de um (ouso dizer, admirável) mundo novo.

Esse “internetcentrismo” (roubando outro termo de Morozov) é como o tecnopólio se parece hoje. É importante reconhecermos

essa realidade porque ela explica a questão que abriu esta seção. O *New York Times* mantém um escritório de mídia social e pressiona seus redatores, como Alissa Rubin, a terem um comportamento de distração, porque em um tecnopólio centrado na internet tal comportamento não está aberto à discussão. A alternativa, para não se adotar a internet de todas as coisas, é, como Postman diria, "invisível e, portanto, irrelevante".

Essa invisibilidade explica o alvoroço mencionado anteriormente, que surgiu quando Jonathan Franzen ousou sugerir que os escritores não deveriam tuitar. Ele irritou as pessoas não porque fossem bem versadas em marketing de livros e discordassem da conclusão de Franzen, mas porque as surpreendeu que alguém sério sugerisse a irrelevância das mídias sociais. Em um tecnopólio centrado na internet, tal afirmação é o equivalente à profanação, não ao debate.

Talvez o alcance universal próximo dessa mentalidade seja melhor capturado em uma experiência que tive recentemente em meu trajeto para o campus de Georgetown, onde trabalho. Esperando que o semáforo abrisse, para que eu pudesse atravessar a Avenida Connecticut, estava atrás de um caminhão de uma empresa de logística da cadeia de suprimentos refrigerados. O transporte refrigerado é um negócio complexo e competitivo que requer habilidade de gerenciamento de sindicatos e de cronograma de rotas. É a derradeira indústria à moda antiga e, em muitos aspectos, é o oposto das startups de tecnologia voltadas ao cliente que atualmente recebem tanta atenção. No entanto, enquanto esperava no trânsito atrás desse caminhão, não fiquei pensando na complexidade ou na escala dessa empresa; mas, em vez disso, reparei em um adesivo que havia sido encomendado e depois fixado, provavelmente a um custo significativo, na parte de trás dessa frota inteira de caminhões — um adesivo que dizia: "Curta nossa página no Facebook."

O trabalho focado está em grande desvantagem em um tecnopólio porque se baseia em qualidade, habilidade e domínio, valores decididamente fora de moda e não tecnológicos. Pior ainda, para apoiar o trabalho focado, muitas vezes é necessário rejeitar grande parte do que é novo e de alta tecnologia. O trabalho focado é

exilado em favor de comportamentos distrativos de alta tecnologia, como o uso profissional de mídias sociais, não porque o trabalho focado seja empiricamente inferior às mídias sociais. Na verdade, se tivéssemos medições sérias relacionadas ao impacto desses comportamentos no resultado, nosso tecnopólio atual provavelmente desmoronaria. Mas o buraco negro da métrica evita essa clareza e nos leva, em vez disso, a elevar todas as coisas da internet à "uberideologia" de Morozov. Em tal cultura, não devemos nos surpreender que o trabalho focado lute para competir com o brilho de tuítes, curtidas, fotos marcadas, feeds, postagens e todos os outros comportamentos que agora consideramos necessários por nenhum outro motivo a não ser que existem.

Ruim Para as Empresas. Bom Para Você.

O trabalho focado *deveria* ser prioridade no cenário de negócios atual. Mas não é. Acabei de resumir várias explicações para esse paradoxo. Entre elas estão as realidades de que o trabalho focado é difícil e o superficial, mais fácil; que, na ausência de objetivos claros para seu trabalho, a ocupação visível que envolve o trabalho superficial se torna autopreservação, e que nossa cultura desenvolveu a crença de que se um comportamento se relaciona com "a internet", então é bom — independentemente de seu impacto em nossa capacidade de produzir coisas valiosas. Todas essas tendências são possibilitadas pela dificuldade de medir diretamente o valor da profundidade ou o custo de ignorá-la.

Se acredita no valor da profundidade, essa realidade representa uma má notícia para as empresas em geral, pois faz com que impeçam o crescimento de sua produção de valor. Mas para *você*, como indivíduo, é uma boa notícia. A miopia de seus colegas e empregadores indica uma grande vantagem pessoal. Supondo que as tendências aqui descritas continuem, a profundidade se tornará cada vez mais rara e, assim, cada vez mais valiosa. Ao concluir que não há nada de fundamentalmente falho sobre o trabalho focado e nada essencialmente necessário sobre os comportamentos de distração que o deslocam, você pode, portanto, seguir confiante no objetivo final deste livro: desenvolver sistematicamente sua

habilidade pessoal para se aprofundar — e, fazendo isso, colher grandes recompensas.

---

* Na Parte 2 dou mais detalhes do porquê essa afirmação não é necessariamente verdadeira. (N. A.)

Capítulo Três

Trabalho Focado É Significativo

Ric Furrer é um ferreiro forjador especializado em práticas antigas e medievais de metalurgia, as quais recria meticulosamente em sua oficina, a Door County Forgeworks. “Faço todo o trabalho à mão e uso ferramentas que multiplicam minha força sem limitar minha criatividade ou interação com o material”, explica, artisticamente. “O que pode precisar de 100 golpes manuais pode ser feito com apenas um de uma grande máquina. Essa é a antítese do meu objetivo e, no fim, em todo meu trabalho há a marca das duas mãos que o fizeram”.

Um documentário da rede de televisão norte-americana PBS, de 2012, nos dá um vislumbre do mundo de Furrer. Vimos que ele trabalha em um celeiro adaptado, em Wisconsin, não muito distante da pitoresca Sturgeon Bay do Lago Michigan. Furrer costuma deixar as portas do celeiro abertas (para dissipar o calor das forjas, supõe-se), descortinando os vastos campos que se estendem até o horizonte. O cenário é idílico, mas o trabalho pode parecer, à primeira vista, bruto. No documentário, Furrer tenta recriar uma espada da era Viking. Ele começa usando uma técnica de quase 500 anos para fundir *aço em um cadinho*: um tipo de metal surpreendentemente puro (para o período). O resultado é um lingote, não muito maior do que três ou quatro smartphones empilhados. Em seguida, esse lingote denso deve ser moldado e polido até transformar-se em uma espada elegante de lâmina longa.

“Essa parte, a quebra inicial, é terrível”, diz Furrer à câmera enquanto aquece metodicamente o lingote, bate nele com um martelo, gira-o, bate e coloca-o de volta nas chamas para recomeçar. O narrador revela que são necessárias *oito horas* desse martelamento para completar a modelagem. Enquanto você observa o trabalho de Furrer, no entanto, o sentido da tarefa muda. Fica claro que não se trata do bater forte e maçante no metal como faz um mineiro com uma picareta: todo golpe, embora contundente, é

cuidadosamente controlado. Ele olha atentamente para o metal através dos óculos de armação fina (que não combinam com sua barba pesada e ombros largos), girando-o apenas *o suficiente* a cada impacto. “Você tem que ser muito gentil com isso ou vai quebrá-lo”, explica. Depois de mais algumas batidas de martelo, acrescenta: “Você tem que pressionar o metal, lentamente ele cede, aí você começa a desfrutar.”

Em dado momento, na metade da forja, depois de obter o formato desejado, Furrer começa a girar cuidadosamente o metal em uma calha estreita de carvão em brasa. Enquanto olha para a lâmina, algo estala: “Está pronto.” Ele ergue a espada, rubra de calor, segurando-a longe do corpo enquanto avança rapidamente em direção a um tubo cheio de óleo, onde mergulha a lâmina para esfriá-la. Depois de um momento de alívio pela lâmina não ter se despedaçado — uma ocorrência comum nessa etapa — Furrer a puxa para fora do óleo. O calor residual do metal inflama o combustível e as chamas amarelas engolem toda a lâmina. Furrer segura a espada em chamas acima da cabeça com um único e poderoso braço e olha fixamente para ela, antes de soprar o fogo. Durante essa breve pausa, as chamas iluminam seu rosto e sua admiração é palpável.

“Fazer isso do jeito certo é a coisa mais complicada que sei fazer”, explica Furrer. “Esse é o desafio que me motiva. Não preciso de uma espada. Mas *tenho* que fazê-la.”

Ric Furrer é um mestre artesão cujo trabalho exige que passe a maior parte do dia em um estado de profunda concentração — o menor deslize pode arruinar dezenas de horas de esforço. Ele também é alguém que claramente encontra grande significado na profissão. Essa conexão entre trabalho focado e uma boa vida é familiar e amplamente aceita quando se considera o mundo dos artesãos. “Há muito se sabe que a satisfação de manifestar-se no mundo através da aptidão manual torna o homem calmo e tranquilo”, explica Matthew Crawford. E acreditamos nele.

Quando mudamos nosso olhar para o trabalho do conhecimento, essa conexão fica turva. Parte do problema é a clareza. Artesãos como Furrer enfrentam desafios profissionais que são simples de

definir, mas difíceis de executar — um desequilíbrio útil quando se busca propósito. O trabalho do conhecimento troca essa clareza pela ambiguidade. Pode ser difícil definir exatamente o que um trabalhador do conhecimento faz e como difere de outro: em nossos piores dias, pode parecer que *todo* trabalho do conhecimento se resume ao mesmo turbilhão exaustivo de e-mails e PowerPoint, em que apenas os gráficos nos slides diferenciam uma carreira de outra. O próprio Furrer identifica essa insipidez quando escreve: "O mundo das vias expressas da informação e do espaço cibernético me deixou bastante frio e desiludido."

Outra questão que confunde a conexão entre profundidade e significado no trabalho do conhecimento é a cacofonia de vozes tentando convencer os trabalhadores a passarem mais tempo envolvidos em atividades superficiais. Conforme detalhado no capítulo anterior, vivemos em uma era em que tudo relacionado à internet é compreendido, por padrão, como algo inovador e necessário. Os comportamentos destruidores da profundidade, como respostas imediatas de e-mail e uma presença ativa nas mídias sociais, são elogiados, enquanto evitar essas tendências gera suspeita. Ninguém culparia Ric Furrer por não usar o Facebook, mas se um trabalhador do conhecimento tomar essa mesma decisão, é rotulado de excêntrico (como aprendi por experiência própria).

Não obstante, só porque essa conexão entre profundidade e significado é menos clara no trabalho do conhecimento, não significa que seja inexistente. O objetivo deste capítulo é convencê-lo de que o trabalho focado *pode* gerar tanta satisfação em uma economia da informação quanto o faz tão claramente na economia artesanal. Nas seções seguintes apresentarei três argumentos para apoiar essa afirmação. Esses argumentos seguem, aproximadamente, uma trajetória que vai do conceito estreito ao amplo: iniciando com uma perspectiva neurológica, passando para a psicológica e terminando com a filosófica. Mostrarei que, independentemente do ângulo a partir do qual você aborda a questão da profundidade e do trabalho do conhecimento, fica evidente que ao adotar a profundidade em detrimento da superficialidade você encontrará o mesmo significado que conduz

artesãos como Ric Furrer. A tese deste capítulo final da Parte 1, portanto, é que uma vida profunda não é apenas economicamente lucrativa, mas também, uma vida bem vivida.

Um Argumento Neurológico para a Profundidade

A escritora de ciências, Winifred Gallagher, deparou-se com uma conexão entre atenção e felicidade após um evento inesperado e aterrorizante, um diagnóstico de câncer — "não apenas câncer", disse ela, "mas um tipo particularmente agressivo e bastante avançado". Como Gallagher recorda em seu livro, *Rapt* ["Arrebatamento", em tradução livre], de 2009, quando ela saiu do hospital após o diagnóstico teve uma forte e repentina intuição: "Essa doença queria monopolizar minha atenção, mas, na medida do possível, vou me concentrar em minha vida." O tratamento que se seguiu foi exaustivo e terrível, mas Gallagher não pôde deixar de notar, naquele canto de seu cérebro aperfeiçoado por uma carreira de escritora de não ficção, que seu compromisso de se concentrar no que era bom em sua vida — "filmes, caminhadas e um martíni às 18h30" — funcionou surpreendentemente bem. Sua vida durante esse período deveria ter sido repleta de medo e piedade; porém, em vez disso, ela observou, foi bastante agradável.

Com a curiosidade aguçada, Gallagher quis entender melhor o papel que a atenção — isto é, no que escolhemos nos concentrar ou ignorar — desempenha na definição de nossa qualidade de vida. Depois de cinco anos de relatórios científicos, ela se convenceu de que era testemunha de uma "grande teoria unificada" da mente:

> *Como dedos apontando para a lua, outras disciplinas distintas, da antropologia à educação, da economia comportamental ao aconselhamento familiar, sugerem que a gestão habilidosa da atenção é condição* sine qua non *da boa vida e o segredo para melhorar praticamente qualquer aspecto de sua experiência.*

Esse conceito derruba o modo como a maioria das pessoas pensa sobre sua experiência subjetiva de vida. Tendemos a colocar muita ênfase em nossas *circunstâncias*, assumindo que o que acontece (ou deixa de acontecer) conosco determina como nos sentimos. A partir dessa perspectiva, os detalhes em menor escala de como

passamos o dia não são tão importantes, porque o que importa são os resultados em grande escala, como ser promovido ou mudar-se para aquele apartamento melhor. Segundo Gallagher, décadas de pesquisa contradizem esse entendimento. Nossos cérebros, em vez disso, constroem nossa visão de mundo com base naquilo *em que prestamos atenção*. Se você se concentrar em um diagnóstico de câncer, você e sua vida se tornarão infelizes e sombrios, mas se optar por se concentrar em um martíni no fim da tarde, você e sua vida se tornarão mais agradáveis — mesmo que as circunstâncias em ambos os casos sejam as mesmas. Como Gallagher resume: “Quem você é, o que pensa, sente e faz, o que ama — são a soma daquilo em que se concentra.”

Em *Rapt*, Gallagher examina a pesquisa que apoia essa compreensão da mente. Ela cita, por exemplo, a psicóloga da Universidade da Carolina do Norte, Barbara Fredrickson, pesquisadora especialista na avaliação cognitiva das emoções. Depois de uma ocorrência ruim ou perturbadora em sua vida, a pesquisa de Fredrickson demonstra, aquilo em que você escolhe se concentrar exerce uma força significativa em sua atitude futura. Essas escolhas simples fornecem um “botão de reinicializar” para suas emoções. Ela dá o exemplo de um casal lutando por causa da divisão desigual das tarefas domésticas. “Em vez de se concentrar no egoísmo e preguiça de seu parceiro”, sugere ela, “você pode se concentrar no fato de que, ao menos, um conflito foi exposto, que é o primeiro passo para uma solução e para melhorar seu humor”. Isso parece um simples conselho para olhar o lado positivo, mas Fredrickson descobriu que o uso habilidoso dessas “alavancas” emocionais gera um resultado significativamente melhor após eventos negativos.

Os cientistas observam esse efeito em ação até o nível neurológico. A psicóloga de Stanford, Laura Carstensen, para citar tal exemplo, usou um scanner de fIRM (ressonância magnética) para estudar o comportamento cerebral de indivíduos com imagens positivas e negativas. Ela descobriu que, para os jovens, a amígdala (um centro da emoção) apresentou atividade com ambas as imagens. Quando examinou idosos, a amígdala ficou ativa apenas com as imagens positivas. A hipótese de Carstensen é que os

idosos treinaram o córtex pré-frontal para inibir a amígdala na presença de estímulos negativos. Os participantes idosos não eram mais felizes porque suas vidas eram melhores do que as dos jovens; em vez disso, eram mais felizes porque haviam reconfigurado seus cérebros para ignorar o negativo e aproveitar o positivo. Ao gerenciar habilmente sua atenção, melhoraram seu mundo sem mudar nada de concreto.

Agora, podemos dar um passo para trás e usar a esplêndida teoria de Gallagher para entender melhor o papel do trabalho focado no cultivo de uma boa vida. Essa teoria nos diz que seu mundo é o resultado daquilo em que presta atenção; então, considere o tipo de mundo mental construído quando dedica um tempo considerável aos esforços profundos. Existe uma seriedade e um sentido de relevância inerentes ao trabalho focado — seja você Ric Furrer, forjando uma espada, ou um programador aprimorando um algoritmo. A teoria de Gallagher, portanto, prevê que se passar tempo suficiente nesse estado, sua mente avaliará seu mundo como sendo rico em significado e importância.

Há, todavia, um benefício escondido, mas igualmente importante, em cultivar extremada atenção em seu dia de trabalho: tal concentração sequestra seu mecanismo de atenção, impedindo que perceba as muitas coisas menores e menos agradáveis que, inevitável e persistentemente, habitam nossas vidas. (O psicólogo Mihaly Csikszentmihalyi, sobre quem aprenderemos mais na próxima seção, identifica explicitamente essa vantagem quando enfatiza a vantagem de cultivar “uma concentração tão intensa que não sobra atenção para pensar em algo irrelevante ou preocupar-se com problemas”.) Esse perigo está bastante evidente no trabalho do conhecimento, o qual, devido à dependência de conectividade ubíqua, gera um bufê devastadoramente atraente de distrações — a maioria delas, se dada atenção suficiente, extrairá significado e importância do mundo construído por sua mente.

Para ajudar a tornar essa afirmação mais concreta, usarei a mim mesmo como exemplo. Considere os últimos cinco e-mails que enviei antes de começar a escrever o primeiro rascunho deste

capítulo. A seguir, os assuntos dessas mensagens, acompanhados de resumos de seus conteúdos:

- **Re: URGENTE Confirmação de registro de marca.** Essa mensagem foi em resposta a uma fraude padrão em que uma empresa tenta enganar e convencer os proprietários de sites a registrarem seu domínio na China. Fiquei irritado com o fato de continuarem me enviando spans, então, perdi a paciência e respondi (em vão, é claro), dizendo que a farsa seria mais convincente se escrevessem "site" corretamente em seus e-mails.
- **Re: S R.** Essa mensagem foi uma conversa com um familiar sobre um artigo que viu no *Wall Street Journal*.
- **Re: Conselho importante.** Esse e-mail fazia parte de uma conversa sobre as melhores estratégias de investimento para a aposentadoria.
- **Re: Fwd: Encontrar brechas na agenda.** Esse e-mail fazia parte de uma conversa na qual eu tentava achar tempo para encontrar alguém que conheço e que estava visitando minha cidade — uma tarefa complicada por conta de seus compromissos durante a visita.
- **Re: Só por curiosidade.** Essa mensagem fazia parte de uma conversa em que um colega e eu reagíamos a algumas questões políticas penosas do escritório (do tipo frequente e clichê nos departamentos acadêmicos).

Esses e-mails fornecem um bom estudo de caso sobre o tipo de preocupações superficiais que competem por sua atenção em um cenário de trabalho do conhecimento. Algumas das questões apresentadas nas mensagens do exemplo são benéficas, como discutir um artigo interessante, algumas são vagamente estressantes, como a conversa sobre estratégias de investimento para a aposentadoria (um tipo de conversa que quase sempre termina com você *não* fazendo a coisa certa), algumas são frustrantes, como tentar marcar um encontro em meio a uma agenda lotada, e algumas, explicitamente negativas, como

respostas irritadas a golpistas ou discussões sobre políticas do escritório.

Muitos trabalhadores do conhecimento passam a maior parte de seu dia de trabalho interagindo com esses tipos de preocupações superficiais. Mesmo quando são obrigados a concluir algo mais complicado, o hábito de verificar frequentemente a caixa de entrada garante que essas questões permaneçam na linha de frente de sua atenção. Gallagher nos ensina que essa é uma maneira imprudente de se passar o dia, pois garante que sua mente construa um entendimento de sua vida profissional dominado por estresse, irritação, frustração e trivialidade. O mundo representado por sua caixa de entrada, em outras palavras, não é agradável.

Mesmo que seus colegas sejam todos geniais e suas interações, sempre otimistas e positivas, permitindo que sua atenção vague pela paisagem sedutora do superficial, você corre o risco de cair em outra armadilha neurológica identificada por Gallagher: “Cinco anos de relatórios sobre atenção confirmaram algumas verdades”, relata Gallagher. “(Entre elas está a noção de que) 'cabeça vazia, oficina do diabo'. Quando você perde o foco, sua mente tende a se fixar no que poderia estar errado com sua vida em vez de no que está certo.” Um dia de trabalho conduzido pelo superficial, de uma perspectiva neurológica, provavelmente será um dia dramático e perturbador, mesmo que a maioria das coisas superficiais que capturam sua atenção pareçam inofensivas ou divertidas.

As implicações dessas descobertas são claras. No trabalho (e especialmente no do conhecimento), aumentar o tempo que gasta em um estado de profundidade é aproveitar a complexa maquinaria do cérebro humano de uma maneira que, por diversos motivos neurológicos, maximiza o significado e a satisfação que associará com sua vida profissional. “Após realizar minha árdua experiência (com o câncer)... tenho um plano para viver o resto da minha vida”, conclui Gallagher em seu livro. “Escolherei meus alvos cuidadosamente... então, lhes darei minha total atenção. Em suma, viverei uma vida focada, porque é o melhor tipo que existe.” Seríamos sábios se seguíssemos esse exemplo.

Um Argumento Psicológico para a Profundidade

Nosso segundo argumento sobre o motivo pelo qual a profundidade gera significado vem do trabalho de um dos psicólogos mais conhecidos do mundo (e que mais sofre com erros de grafia em seu nome), Mihaly Csikszentmihalyi. No início da década de 1980, Csikszentmihalyi, trabalhando com Reed Larson, um jovem colega da Universidade de Chicago, inventou uma nova técnica para compreender o impacto psicológico dos comportamentos cotidianos. Na época, era difícil medir com precisão o impacto psicológico de diferentes atividades. Se você levasse alguém para um laboratório e pedisse para essa pessoa lembrar como se sentiu em um momento específico horas atrás, era improvável que se lembrasse. Se você, em vez disso, lhe desse um diário e pedisse para registrar como se sentia ao longo do dia, ela não seria capaz de manter os registros com assiduidade — é simplesmente muito trabalhoso.

O avanço de Csikszentmihalyi e Larson foi alavancar uma nova tecnologia (para a época) de levar a questão ao indivíduo exatamente quando importava. Mais detalhadamente, eles equiparam os participantes com pagers. Esses pagers tocariam em intervalos selecionados aleatoriamente (nas versões modernas desse método, os aplicativos de smartphone desempenham o mesmo papel). Quando o pager tocava, as pessoas registravam o que estavam fazendo naquele momento exato e como se sentiam. Em alguns casos, recebiam um diário para registrar essas informações, enquanto em outros, dispunham de um número de telefone para ligar e responder perguntas feitas por um pesquisador. Como os sinais sonoros eram apenas ocasionais, mas difíceis de ignorar, era mais provável que os participantes seguissem com o experimento. E como estavam registrando respostas em respeito a uma atividade que executavam *naquele momento*, a precisão era maior. Csikszentmihalyi e Larson chamaram a abordagem de método de amostragem de experiência [ESM, sigla em inglês] e forneceram uma visão sem precedentes de como realmente nos sentimos sobre nossa vida cotidiana.

Entre muitos avanços, o trabalho de Csikszentmihalyi com o ESM ajudou a validar uma teoria que desenvolveu na década anterior: “Os melhores momentos costumam ocorrer quando o corpo ou a mente de uma pessoa está no limite, em um esforço voluntário para

alcançar algo difícil e valioso." Csikszentmihalyi chama esse estado mental de *fluxo* (um termo que popularizou em seu livro de 1990, *A Descoberta do Fluxo*). Na época, essa descoberta ia contra a sabedoria convencional. A maioria das pessoas presumia (e ainda o faz) que o relaxamento as deixa felizes. Queremos trabalhar menos e passar mais tempo na rede. Mas os resultados dos estudos do ESM de Csikszentmihalyi revelam que a maioria das pessoas se equivocava:

> *Ironicamente, é mais fácil desfrutar dos empregos do que do tempo livre, porque, como atividades de fluxo, têm objetivos internos, regras de feedback e desafios que encorajam o indivíduo a se envolver no trabalho, a se concentrar e perder-se nele. O tempo livre, por outro lado, é desestruturado e exige muito mais esforço para ser moldado em algo que possa ser desfrutado.*

Quando avaliadas empiricamente, as pessoas estavam mais felizes no trabalho, e menos felizes relaxando, do que esperavam. E como os estudos do ESM confirmaram, quanto mais as experiências de fluxo ocorrerem em determinada semana, maior será a satisfação com a vida. Os seres humanos, ao que parece, estão em seu auge quando mergulham profundamente em algo desafiador.

Existe, naturalmente, uma sobreposição entre a teoria do fluxo e as ideias de Winifred Gallagher destacadas na última seção. Ambas apontam para a importância da profundidade em relação à superficialidade, mas se concentram em duas explicações diferentes para essa importância. A escrita de Gallagher enfatiza que o *conteúdo* daquilo em que nos concentramos é relevante. Se dermos grande atenção às coisas importantes e, portanto, também ignorarmos as negativas pouco profundas, vivenciaremos nossa vida profissional como mais importante e positiva. A teoria do fluxo de Csikszentmihalyi, ao contrário, é mais agnóstica para o conteúdo da nossa atenção. Embora ele provavelmente concordasse com a pesquisa citada por Gallagher, sua teoria observa que o sentimento de se aprofundar é *em si mesmo* muito gratificante. Nossas mentes gostam desse desafio, independentemente do assunto.

A conexão entre o trabalho focado e o fluxo deve estar clara: o trabalho focado é uma atividade adequada para gerar um estado de fluxo (expressões usadas por Csikszentmihalyi para descrever que o que gera fluxo inclui noções de levar a mente ao limite, concentrar-se e perder-se na atividade — tudo o que também descreve o trabalho focado). E, como acabamos de ver, o fluxo gera felicidade. Combinando essas duas ideias, obtemos um poderoso argumento da psicologia em favor da profundidade. Décadas de pesquisa decorrente dos experimentos originais do ESM de Csikszentmihalyi validam que o ato de aprofundar-se comanda a consciência de uma maneira que faz a vida valer a pena. Csikszentmihalyi chega ao ponto de argumentar que as empresas modernas devem adotar essa realidade, sugerindo que "os trabalhos deveriam ser reprojetados de maneira a se assemelharem o máximo possível às atividades de fluxo". Observando, no entanto, que tal reprojeto seria difícil e disruptivo (ver, por exemplo, meus argumentos do capítulo anterior), Csikszentmihalyi explica que é ainda mais importante que o *indivíduo* aprenda a buscar oportunidades de fluxo. Essa, em última análise, é a lição a partir de nossa breve incursão no mundo da psicologia experimental: construir sua vida profissional em torno da experiência de fluxo produzida pelo trabalho focado é um caminho comprovado para a satisfação profunda.

Um Argumento Filosófico para a Profundidade

Nosso argumento final para a conexão entre profundidade e significado nos obriga a recuar dos mundos mais concretos da neurociência e da psicologia e, em vez disso, adotar uma perspectiva filosófica. Nessa discussão, pedirei a ajuda de dois estudiosos que conhecem bem o assunto: Hubert Dreyfus, que lecionou filosofia em Berkeley por mais de quatro décadas, e Sean Dorrance Kelly, que, enquanto escrevo este texto, é presidente do departamento de filosofia de Harvard. Em 2011, Dreyfus e Kelly publicaram um livro, *All Things Shining* ["Tudo que Brilha", em tradução livre], que explora como as noções de santidade e significado evoluíram ao longo da história da cultura humana. Eles planejaram reconstruir essa história porque estavam preocupados com seu final em nossa era atual. "O mundo costumava ser, em

suas várias formas, um mundo de coisas sagradas e brilhantes", Dreyfus e Kelly explicam no início do livro. "Agora, as coisas brilhantes parecem distantes."

O que aconteceu de lá para cá? A resposta curta, argumentam os autores, é Descartes. Do ceticismo de Descartes veio a crença radical de que o indivíduo que buscava a certeza venceria a verdade conferida a um deus ou a um rei. O Iluminismo [movimento cultural que procurou mobilizar o poder da razão para reformar a sociedade] resultante, é claro, levou ao conceito de direitos humanos e libertou muitos da opressão. Mas, como Dreyfus e Kelly enfatizam, ao lado de todo o bem levado à arena política, no domínio da metafísica esse pensamento privou o mundo da ordem e da sacralidade essenciais para a criação de significado. No mundo pós-iluminismo, encarregamos *a nós mesmos* de identificar o que tem significado e o que não tem, um exercício que pode parecer arbitrário e induzir a um niilismo rasteiro. "Adotar o conceito de indivíduo autônomo proposto pelo Iluminismo leva não apenas a uma vida chata", dizem Dreyfus e Kelly, "leva a uma vida quase impossível de se viver".

Esse problema pode, em princípio, parecer distante de nossa missão de entender a satisfação da profundidade, mas quando passamos para a solução de Dreyfus e Kelly, descobrimos novos *insights* sobre as origens do significado em atividades profissionais. Essa conexão parece menos surpreendente quando se revela que a resposta de Dreyfus e Kelly ao niilismo moderno baseia-se no próprio assunto que abriu este capítulo: o artesão.

A habilidade manual, Dreyfus e Kelly argumentam na conclusão de seu livro, oferece uma chave para reabrir o senso de sacralidade de maneira responsável. Para ilustrar tal afirmação, usam como exemplo um mestre fabricante de rodas — a profissão perdida de moldar rodas de madeira para carruagens. "Como cada pedaço de madeira é distinto, tem a própria personalidade", escrevem depois de uma passagem discriminando os detalhes do ofício do fabricante de rodas. "O carpinteiro tem uma relação íntima com a madeira com que trabalha. Suas virtudes sutis exigem ser cultivadas e cuidadas." Nessa apreciação pelas "virtudes sutis" de seu meio, eles observam que o artesão passou por algo crucial no mundo pós-iluminismo: uma fonte de significado localizada fora do indivíduo. O fabricante

de rodas não decide arbitrariamente quais virtudes da madeira com que trabalha são valiosas e quais não são; esse valor é inerente à madeira e à tarefa que pretende realizar.

Como Dreyfus e Kelly explicam, tal sacralidade é comum no artesanato. A tarefa de um artesão, concluem, "não é *gerar* significado, mas, sim, *cultivar* em si mesmo a habilidade de *discernir* os significados que *já existem*". Isso liberta o artesão do niilismo do individualismo autônomo, proporcionando um mundo ordenado de significado. Ao mesmo tempo, esse significado parece mais seguro do que as fontes citadas em épocas anteriores. O fabricante de rodas, os autores sugerem, não pode usar a qualidade inerente de um pedaço de pinho para justificar uma monarquia despótica.

Voltando à questão da satisfação profissional, a interpretação de Dreyfus e Kelly da habilidade manual como um caminho para o significado proporciona uma compreensão matizada do porquê o trabalho daqueles como Ric Furrer ressoa em tantos de nós. O olhar de satisfação no rosto de Furrer enquanto trabalha para extrair arte de metais brutos, argumentam esses filósofos, é um olhar expressando apreço por algo indefinível e valioso na modernidade: um vislumbre do sagrado.

Uma vez compreendida, podemos conectar essa herança sagrada do artesanato tradicional ao mundo do trabalho do conhecimento. Para fazer isso, há duas observações importantes que é preciso fazer. A primeira parece óbvia, mas requer ênfase: não há nada intrínseco aos negócios *manuais* quando se trata de gerar essa fonte particular de significado. Qualquer busca — seja física ou cognitiva — que suporta altos níveis de habilidade também gera uma sensação de sacralidade.

Para elaborar esse ponto, vamos passar dos exemplos antigos de esculpir madeira ou forjar metal para o moderno da programação de computadores. Considere esta citação de Santiago Gonzalez, um prodígio da codificação, descrevendo seu trabalho para o entrevistador:

> *Um bom código é curto e conciso; assim, se você o der a outro programador, ele dirá: "Ah, é um código bem escrito." É como se você tivesse escrito um poema.*

Gonzalez discute a programação de computadores da mesma forma que carpinteiros discutem seu trabalho nas passagens citadas por Dreyfus e Kelly.

O Programador Pragmático, um livro respeitado no campo de programação de computadores, faz mais diretamente essa conexão entre o código e o artesanato antigo, citando a crença dos trabalhadores de pedreiras medievais em seu prefácio: "Nós, que cortamos simples pedras, sempre devemos imaginar catedrais." O livro, então, coloca que os programadores devem ver seu trabalho da mesma maneira:

> *Dentro da estrutura geral de um projeto, há sempre espaço para individualidade e arte manual... Daqui a 100 anos, nossa engenharia poderá parecer tão arcaica quanto as técnicas utilizadas pelos construtores de catedrais medievais parecem aos engenheiros de hoje, ao passo que nossa habilidade manual ainda será reconhecida.*

Em outras palavras, não é necessário trabalhar em um celeiro a céu aberto para que seus esforços sejam considerados o tipo de arte manual que gera o significado de Dreyfus e Kelly. Um potencial semelhante de arte é encontrado nos trabalhos mais especializados na economia da informação. Seja você um escritor, homem de negócios, consultor ou advogado, seu trabalho é arte, e se aprimorar sua capacidade e aplicá-la com respeito e cuidado, como o especialista fabricante de rodas, você pode gerar significado nos esforços diários de sua vida profissional.

É aqui que alguns respondem que seu trabalho do conhecimento não se torna fonte de significados, porque o assunto de seu trabalho é mundano demais. Mas esse é um pensamento falho, que nossa consideração sobre habilidade manual tradicional pode ajudar a corrigir. Em nossa cultura atual, colocamos muita ênfase na descrição do trabalho. Nossa obsessão com o conselho de "seguir sua paixão" (o assunto do meu último livro), por exemplo, é motivada pela ideia (errônea) de que o que mais importa para sua satisfação profissional são as especificidades do trabalho que escolheu. Nessa maneira de pensar existem alguns trabalhos extraordinários que podem ser fonte de satisfação — talvez

trabalhar em uma empresa de softwares sem fins lucrativos ou iniciante —, enquanto todos os outros são desprovidos de alma e sem graça. A filosofia de Dreyfus e Kelly nos liberta de tais armadilhas. Os artesãos que mencionam não possuem trabalhos extraordinários. Durante a maior parte da história humana, ser um ferreiro forjador ou um construtor de rodas não era glamoroso. Mas isso não importa, pois as especificidades do trabalho são irrelevantes. O significado descoberto por tais esforços é devido à habilidade e apreciação inerentes à arte manual — não ao resultado do trabalho. Dito de outra forma, uma roda de madeira não é nobre, mas moldá-la pode ser. O mesmo se aplica ao trabalho do conhecimento. Você não precisa de um trabalho extraordinário, mas de uma abordagem extraordinária em seu trabalho.

A segunda observação importante sobre essa linha de raciocínio é que cultivar a habilidade manual é, necessariamente, uma tarefa profunda, e, assim, requer compromisso com o trabalho focado. (Recorde que destaquei no Capítulo 1 que o trabalho focado é necessário para aperfeiçoar as habilidades e, em seguida, aplicá-las em alto nível — as principais atividades no artesanato.) O trabalho focado, portanto, é fundamental para extrair significado de sua profissão, da forma descrita por Dreyfus e Kelly. Adotar o trabalho focado em sua carreira e direcioná-lo para cultivar sua habilidade é um esforço que pode transformar um trabalho do conhecimento de uma obrigação distraída e exaustiva em algo satisfatório — um portal para um mundo cheio de coisas brilhantes e maravilhosas.

Homo Sapiens Profundus

Os dois primeiros capítulos da Parte 1 foram pragmáticos. Argumentaram que o trabalho focado está se tornando cada vez mais valioso em nossa economia, ao mesmo tempo em que também se torna cada vez mais raro (por razões um tanto arbitrárias). Isso representa um desajuste de mercado clássico: se você cultivar essa habilidade, prosperará profissionalmente.

Este capítulo final, em contraste, tem pouco a acrescentar a essa discussão prática sobre o progresso no ambiente de trabalho e, *ainda assim*, é absolutamente necessário que as ideias anteriores ganhem força. As páginas a seguir descrevem um programa

rigoroso para transformar sua vida profissional em algo centrado na profundidade. É uma transição difícil, e, como acontece com tais esforços, argumentos pragmáticos e bem fundamentados podem motivá-lo apenas até certo ponto. No fim, o objetivo que busca precisa repercutir de forma mais humana. Este capítulo argumenta que, quando se trata de adotar a profundidade, essa ressonância é inevitável. Ao se abordar a atividade de se aprofundar a partir da perspectiva da neurociência, da psicologia ou da alta filosofia, todos esses caminhos parecem levar a uma conexão entre profundidade e significado. É como se nossa espécie evoluísse para florescer na profundidade e chafurdar na superficialidade, tornando-se o que podemos chamar de *Homo Sapiens Profundus*.

Anteriormente, citei Winifred Gallagher, a discípula convertida à profundidade, que disse: “Viverei uma vida focada, porque é o melhor tipo que existe.” Essa é, talvez, a melhor maneira de resumir o argumento deste capítulo e da Parte 1 de forma mais abrangente: uma vida profunda é uma boa vida, de qualquer maneira que olhar para ela.

PARTE 2

As Regras

Regra nº 1

Trabalhe Profundamente

Logo depois que me encontrei com David Dewane para tomar uma bebida em um bar em Dupont Circle, ele mencionou a Máquina de Eudaimonia. Dewane é professor de arquitetura e, portanto, gosta de explorar a interseção entre o conceitual e o concreto. A Máquina de Eudaimonia é um bom exemplo dessa interseção. Esse instrumento, que recebe o nome do antigo conceito grego de *eudaimonia* (um estado em que você alcança seu potencial humano total), é um edifício. "O objetivo da máquina", explicou David, "é criar uma configuração em que os usuários possam entrar em um estado de florescimento humano profundo — criando um trabalho que é a extensão absoluta de suas habilidades pessoais". É, em outras palavras, um espaço projetado com o único propósito de permitir o trabalho focado. Eu fiquei, como era de se esperar, intrigado.

Para explicar a máquina, Dewane usou uma caneta para esboçar o layout proposto. A estrutura é um retângulo estreito de um andar, composto por cinco salas, alinhadas uma após a outra. Não há corredor compartilhado: você precisa passar por uma sala para chegar à próxima. A falta de circulação, como Dewane explica, "é fundamental, porque não permite que você ignore qualquer um dos espaços conforme se aprofunda na máquina".

A primeira sala em que se entra é chamada de galeria. No plano de Dewane, ela conteria exemplos de trabalhos profundos produzidos no local. Deve inspirar os usuários da máquina, criando uma "cultura de estresse e pressão saudáveis".

Ao sair da galeria, você entra no salão. Aqui, Dewane imagina um acesso a um café de alta qualidade e, talvez, até a um bar completo. Há também sofás e wi-fi. O salão é projetado para criar uma atmosfera que "paira entre intensa curiosidade e argumentação". Ali

é um lugar para debater, “meditar” e, em geral, trabalhar com as ideias que desenvolverá mais profundamente na máquina.

Depois do salão você entra na biblioteca. Essa sala armazena um registro permanente de todo trabalho produzido na máquina, bem como livros e outros recursos utilizados no trabalho anterior. Haverá copiadoras e escâneres para reunir e coletar as informações que precisa para seu projeto. Dewane descreve a biblioteca como “o disco rígido da máquina”.

A sala a seguir é o espaço de escritório. Ela contém uma sala de reuniões padrão com um quadro branco e alguns cubículos com mesas. “O escritório”, explica Dewane, “é para atividades de baixa intensidade”. Para usar nossa terminologia, trata-se do espaço para completar os esforços superficiais exigidos por seu projeto. Dewane imagina um administrador, com uma mesa no escritório, que poderia ajudar seus usuários a melhorar seus hábitos de trabalho para otimizar a eficiência.

Isso nos leva à última sala da máquina, uma coleção do que Dewane chama de “câmaras de trabalho profundo” (ele adotou o termo “trabalho profundo” a partir de meus artigos sobre o assunto). Cada câmara tem 1,80m x 3m e é protegida por paredes espessas e à prova de som (os planos de Dewane requerem 45cm de isolamento). “O propósito da câmara de trabalho profundo é permitir foco completo e fluxo de trabalho ininterrupto”, explica Dewane. Ele imagina um processo em que você passa 90 minutos lá dentro, faz uma pausa de 90 minutos e repete duas ou três vezes — ponto em que seu cérebro terá alcançado seu limite de concentração para o dia.

Por enquanto, a Máquina de Eudaimonia existe apenas como uma coleção de desenhos arquitetônicos, porém, mesmo como um plano, seu potencial para suportar trabalhos impactantes excita Dewane. Esse projeto, para ele, “permanece, na minha opinião, a peça arquitetônica mais interessante que já produzi”.

Em um mundo ideal — no qual o verdadeiro valor do trabalho focado é aceito e celebrado — todos teríamos acesso a algo como a Máquina de Eudaimonia. Talvez não o design exato de David

Dewane, mas, em termos gerais, um ambiente de trabalho (e cultura) projetado para nos ajudar a extrair de nossos cérebros o máximo de valor possível. Infelizmente, essa visão está longe de nossa realidade atual. Em vez disso, nos encontramos em distrativos escritórios abertos, em que as caixas de entrada não podem ser negligenciadas e as reuniões são incessantes — um cenário em que os colegas preferem que você responda rapidamente ao último e-mail do que produza os melhores resultados possíveis. Como leitor deste livro, em outras palavras, você é um discípulo da profundidade em um mundo superficial.

Essa regra — a primeira de quatro regras da Parte 2 deste livro — foi projetada para reduzir esse conflito. Você pode não ter acesso à própria Máquina de Eudaimonia, contudo, as estratégias a seguir o ajudarão a simular seus efeitos em sua vida profissional distraída. Elas mostrarão como transformar o trabalho focado, de uma aspiração para uma parte regular e significativa de sua agenda diária. (As Regras n° 2 a n° 4 irão ajudá-lo a aproveitar ao máximo esse hábito de trabalho focado, apresentando, entre outras coisas, estratégias para treinar sua capacidade de concentração e combater distrações invasivas.)

Antes de prosseguir com essas estratégias, no entanto, quero abordar uma questão que pode o estar irritando: por que precisamos de tais intervenções envolvidas? Dito de outra forma, uma vez que você aceita que o trabalho focado é valioso, não é suficiente começar a praticá-lo com mais intensidade? Precisamos realmente de algo tão complicado quanto a Máquina de Eudaimonia (ou seu equivalente) para algo tão simples quanto lembrar de se concentrar mais vezes?

Infelizmente, quando se trata de substituir distração por foco, não é tão simples. Para entender por que isso é verdade, vamos analisar um dos principais obstáculos para se aprofundar: o desejo de voltar sua atenção para algo mais superficial. A maioria das pessoas reconhece que esse impulso dificulta a concentração em coisas difíceis, mas subestima sua regularidade e força.

Considere um estudo de 2012, liderado pelos psicólogos Wilhelm Hofmann e Roy Baumeister, que equipou 205 adultos com pagers ativados aleatoriamente (esse é o método de amostragem do experimento discutido na Parte 1). Quando o pager era acionado, o participante era solicitado a fazer uma pausa para refletir sobre os desejos que sentia ou sentiu nos últimos 30 minutos e, em seguida, responder a um conjunto de perguntas sobre eles. Após uma semana, os pesquisadores reuniram mais de 7.500 amostras. Aqui está a versão resumida do que descobriram: *As pessoas lutam contra seus desejos o dia inteiro*. Como Baumeister resumiu em seu livro seguinte, *Força de Vontade* (em coautoria com o escritor científico John Tierney): "O desejo acabou por ser a norma, não a exceção."

Os cinco desejos mais comuns contra os quais os participantes lutaram incluem, não surpreendentemente, comer, dormir e fazer sexo. Mas a lista dos cinco principais também incluiu desejos de "fazer uma pausa do trabalho (árduo), verificar o e-mail e as redes sociais, navegar na web, ouvir música ou assistir à televisão". O atrativo da internet e da televisão se mostrou especialmente forte: apenas na metade das vezes os participantes conseguiam resistir a tais distrações particularmente viciantes.

Esses resultados são uma má notícia para o objetivo dessa regra de ajudá-lo a cultivar um hábito de trabalho focado. Eles nos dizem que você pode esperar ser bombardeado pelo desejo de fazer qualquer coisa, *exceto* trabalhar profundamente ao longo do dia, e, se for como os participantes alemães do estudo de Hofmann e Baumeister, esses desejos sairão ganhando com frequência. Você pode responder que *você* vai vencer onde eles falharam, porque entende a importância da profundidade e, portanto, será mais rigoroso em sua vontade de permanecer concentrado. É um sentimento nobre, mas as décadas de pesquisa que precederam aquele estudo ressaltam sua inutilidade. Uma linha de pesquisa, hoje volumosa, iniciada por uma série de artigos pioneiros, também escritos por Roy Baumeister, estabeleceu a seguinte verdade importante (e, na época, inesperada) sobre a força de vontade:

Você possui uma quantidade finita de força de vontade que se esgota à medida que a usa.

Sua vontade, em outras palavras, não é uma manifestação de caráter que pode utilizar sem limite; é, em vez disso, um músculo que cansa. É por isso que os participantes do estudo de Hofmann e Baumeister tiveram dificuldade em lutar contra seus desejos — ao longo do tempo, essas distrações drenaram seu estoque finito de força de vontade até um ponto em que não conseguiram mais resistir. O mesmo acontecerá com você, independentemente de suas intenções — a menos que seja inteligente sobre seus hábitos.

Isso me leva à ideia motivadora por trás das estratégias que seguem: o segredo para desenvolver um hábito de trabalho focado é ir além das boas intenções e adicionar *rotinas* e *rituais* à sua vida profissional projetada, para minimizar a quantidade de sua força de vontade limitada necessária para iniciar e manter um estado de concentração ininterrupto. Se decidir, por exemplo, no meio de uma tarde distraída, navegar na web para mudar sua atenção de uma tarefa cognitivamente exigente, terá que consumir grande parte de sua força de vontade finita para tirar sua atenção do brilho do mundo online. Tais tentativas, portanto, frequentemente falharão. Por outro lado, se implantou rotinas e rituais inteligentes — talvez um tempo definido e uma localização silenciosa usada para suas tarefas profundas —, você precisaria de muito menos força de vontade para começar e continuar. No longo prazo, você deve, portanto, ser bem-sucedido nesses esforços profundos com mais frequência.

Com isso em mente, as seis estratégias que se seguem podem ser entendidas como um arsenal de rotinas e rituais projetados, tendo em mente a limitação da força de vontade, para maximizar a quantidade de trabalho focado que realiza consistentemente em sua agenda. Entre outras coisas, elas solicitarão que se comprometa com um padrão específico para programar esse trabalho e desenvolver rituais para aumentar sua concentração antes de iniciar cada sessão. Algumas dessas estratégias implementarão heurísticas simples para sequestrar o centro de motivação do seu

cérebro, enquanto outras são projetadas para recarregar suas reservas de força de vontade da forma mais rápida possível.

Você poderia tentar fazer do trabalho focado uma prioridade. Porém, apoiar essa decisão com as estratégias a seguir — ou estratégias suas motivadas pelos mesmos princípios — aumentará significativamente a probabilidade de conseguir fazer do trabalho focado uma parte crucial de sua vida profissional.

Decida Sua Filosofia de Profundidade

O famoso cientista da computação Donald Knuth se preocupa com o trabalho focado. Ele explica em seu site: “O que eu faço demanda longas horas de estudo e concentração ininterrupta.” Um doutorando chamado Brian Chappell, que é pai e trabalha em tempo integral, também valoriza o trabalho focado, pois é a única forma de ele progredir em sua tese, dado seu tempo limitado. Chappell me disse que seu primeiro encontro com a ideia de trabalho focado foi “um momento emocionante”.

Cito esses exemplos porque, embora Knuth e Chappell concordem com a importância da profundidade, discordam de suas *filosofias* para integrar essa profundidade às suas vidas profissionais. Como detalharei na próxima seção, Knuth emprega uma forma de monasticismo que prioriza o trabalho focado tentando eliminar ou minimizar todos os outros tipos de trabalho. Chappell, por sua vez, emprega uma estratégia rítmica na qual trabalha durante as mesmas horas (de 5h às 7h30 da manhã) de segunda à sexta, sem exceção, antes de começar um dia de trabalho pontuado por distrações padrão. Ambas as abordagens funcionam, mas não universalmente. A abordagem de Knuth pode funcionar para alguém cuja principal obrigação profissional é ter grandes pensamentos, mas se Chappell adotasse uma rejeição semelhante a todas as coisas superficiais, ele provavelmente perderia seu emprego.

Você precisa de sua própria filosofia para integrar o trabalho focado em sua vida profissional. (Como argumentado na introdução desta regra, tentar programar um trabalho focado de maneira proposital não é um jeito eficaz de gerenciar sua força de vontade

limitada.) Mas esse exemplo destaca um aviso geral sobre essa seleção: você deve ter o cuidado de escolher uma filosofia que combine com suas circunstâncias específicas, uma vez que um desencontro aqui pode descarrilar seu hábito de trabalho focado antes de ter a chance de se solidificar. Essa estratégia o ajudará a evitar esse destino, apresentando quatro filosofias de profundidade que vi funcionar excepcionalmente bem na prática. O objetivo é convencê-lo de que existem muitas maneiras diferentes de integrar trabalho focado à sua agenda e, por conseguinte, vale a pena reservar tempo para encontrar uma abordagem que funcione para você.

A Filosofia Monástica do Cronograma do Trabalho Focado

Voltemos a Donald Knuth. Ele é famoso por muitas inovações em ciência da computação, incluindo, em especial, o desenvolvimento de uma abordagem rigorosa para analisar o desempenho de algoritmos. Entre seus colegas, no entanto, Knuth também mantém uma aura de notoriedade por sua abordagem à comunicação eletrônica. Se visitar o site de Knuth, em Stanford, com a intenção de encontrar seu endereço de e-mail, verá o seguinte recado:

> *Sou um homem feliz desde 1 de janeiro de 1990, quando deixei de ter um endereço de e-mail. Usei o e-mail desde 1975, e parece-me que 15 anos com ele são suficientes para uma vida inteira. O e-mail é uma coisa maravilhosa para as pessoas cuja função de vida é estar no topo das coisas. Mas não para mim; minha função é estar no fundo das coisas. O que faço demanda longas horas de estudo e concentração ininterrupta.*

Knuth prossegue informando que não pretende se excluir completamente do mundo. Ele observa que escrever seus livros exige comunicação com milhares de pessoas e que ele quer responder às perguntas e aos comentários. Sua solução? Ele oferece um endereço — *um endereço postal*. E diz que sua assistente administrativa classificará todas as cartas que chegarem a esse endereço e separará as que achar relevantes. Qualquer

coisa verdadeiramente urgente será entregue a Knuth, e todo o resto virá em um grande lote, uma vez a cada três meses.

Knuth implanta o que eu chamo de *filosofia monástica* do cronograma do trabalho focado. Essa filosofia procura maximizar os esforços profundos, eliminando ou minimizando radicalmente as obrigações superficiais. Os praticantes da filosofia monástica costumam ter um objetivo profissional refinado e altamente valioso, e a maior parte de seu sucesso profissional vem de fazer uma coisa excepcionalmente bem. É essa clareza que os ajuda a eliminar as preocupações superficiais que tendem a atrapalhar aqueles cuja proposta de valor no mundo profissional é mais variada.

Knuth, por exemplo, explica seu objetivo profissional assim: "Tento aprender exaustivamente determinadas áreas da ciência da computação; então, tento compilar esse conhecimento de uma forma acessível para pessoas que não têm tempo para esse estudo." Não adianta tentar lançar Knuth sobre os retornos intangíveis de cativar um público no Twitter ou as oportunidades inesperadas que podem vir através de um uso mais liberal do e-mail, já que esses comportamentos não ajudam diretamente seu objetivo de compreender exaustivamente partes específicas da ciência da computação e, depois, escrever sobre elas de maneira acessível.

Outra pessoa comprometida com o trabalho monástico e profundo é o aclamado escritor de ciência Neal Stephenson. Se visitar o site do escritor notará a falta de e-mail ou endereço postal. Podemos entender essa omissão a partir de alguns textos que Stephenson postou em seu antigo site (hospedado no The Well), no início dos anos 2000, e que foram preservados pelo Internet Archive. Em um desses textos, arquivado em 2003, ele resume sua política de comunicação da seguinte forma:

> *Às pessoas que desejam interferir em minha concentração, peço educadamente para não fazê-lo, e aviso que não respondo a e-mails... caso (minha política de comunicação) se perca na verbosidade, vou resumi-la aqui: todo meu tempo e atenção*

estão comprometidos — repetidas vezes. Por favor, não os solicite.

Para justificar ainda mais essa política, Stephenson escreveu um ensaio intitulado "Por que sou um correspondente ruim". No cerne de sua explicação para a falta de acessibilidade está a seguinte decisão:

A equação de produtividade é não linear, em outras palavras. Isso explica por que sou um correspondente ruim e por que raramente aceito compromissos. Se eu organizar minha vida de forma a obter períodos de tempo longos, constantes e ininterruptos, posso escrever romances. Mas conforme esses períodos se tornam separados e fragmentados, minha produtividade como romancista cai espetacularmente.

Stephenson vê duas opções mutuamente exclusivas: pode escrever bons romances em um ritmo regular ou responder muitos e-mails individuais e participar de conferências e, como resultado, produzir uma baixa quantidade de romances em um ritmo mais lento. Ele escolheu a primeira opção, e essa escolha exige que ele evite o máximo possível qualquer fonte de trabalho superficial em sua vida profissional. (Essa questão é tão importante para Stephenson que ele continuou a explorar suas implicações — positivas e negativas — em seu épico de ficção científica de 2008, *Anathem* ["Anátema", em tradução livre], que considera um mundo em que uma elite intelectual vive em ordens monásticas, isolada das massas e da tecnologia distrativa, imersa em pensamentos profundos.)

Na minha experiência, a filosofia monástica torna defensivos muitos trabalhadores do conhecimento. A clareza com que seus adeptos identificam seu valor para o mundo, suspeito, irrita aqueles cuja contribuição para a economia da informação é mais complexa. Observe, é claro, que "mais complexa" não significa "menor". Um gerente de alto nível, por exemplo, pode desempenhar um papel vital no funcionamento de uma empresa de bilhões de dólares, mesmo que não possa apontar para algo em particular, como um

romance completo, e dizer: “Foi isto o que produzi este ano.” Desse modo, o grupo de indivíduos a quem a filosofia monástica se aplica é limitado — e está tudo bem. Se estiver fora desse grupo, a simplicidade radical dele não deveria provocar tanta inveja. Por outro lado, se estiver nesse grupo — alguém cuja contribuição para o mundo é singular, clara e individualizada* — então, você deveria considerar seriamente essa filosofia, pois pode ser um fator decisivo entre uma carreira mediana e uma que será lembrada.

A Filosofia Bimodal do Cronograma do Trabalho Focado

Este livro começou contando uma história sobre o psicólogo revolucionário e pensador Carl Jung. Na década de 1920, ao mesmo tempo em que tentava se afastar das restrições de seu mentor, Sigmund Freud, Jung começou a fazer retiros regulares em uma casa rústica, de pedra, que construiu na floresta, perto da pequena cidade de Bollingen. Quando estava lá, Jung se trancava todas as manhãs em uma sala minimalista para escrever sem ser interrompido. Depois, meditava e caminhava nos bosques para clarear seu pensamento em preparação para a escrita do dia seguinte. Esses esforços, argumento, visavam aumentar a intensidade do trabalho focado de Jung a um nível que lhe permitiria ter sucesso no combate intelectual com Freud e seus muitos seguidores.

Ao recordar essa história quero enfatizar algo importante: Jung *não* implantou uma abordagem monástica para o trabalho focado. Donald Knuth e Neal Stephenson, nossos exemplos anteriores, tentaram eliminar completamente a distração e a superficialidade de suas vidas profissionais. Jung, ao contrário, buscou essa eliminação apenas durante os períodos em que passava em seu retiro. No restante do tempo Jung ficava em Zurique, onde sua vida era qualquer coisa, menos monástica: ele administrava um consultório clínico atarefado, onde, muitas vezes, atendia pacientes até tarde da noite; era um participante ativo da cultura do café de Zurique; e ministrava e participava de muitas conferências nas universidades respeitadas da cidade. (Einstein fez seu doutorado em uma universidade em Zurique e, depois, lecionou em outra; ele também,

curiosamente, conhecia Jung, e os dois compartilharam vários jantares para discutir as principais ideias de Einstein sobre a relatividade.) A vida de Jung em Zurique, em outras palavras, era semelhante, em muitos aspectos, ao arquétipo moderno do trabalhador do conhecimento hiperligado na dimensão digital: substitua “Zurique” por “São Francisco” e “carta” por “tuíte” e poderíamos estar falando de um CEO de tecnologia.

A abordagem de Jung é o que eu chamo de *filosofia bimodal* do trabalho focado. Tal filosofia pede que você divida seu tempo, dedicando alguns trechos claramente definidos às atividades profundas e deixando o restante em aberto para tudo mais. Durante o período profundo, o trabalhador bimodal agirá de forma monástica — buscando uma concentração intensa e ininterrupta. Durante o tempo superficial, esse foco não é priorizado. Essa divisão de tempo entre profundo e aberto pode acontecer em várias escalas. Por exemplo, em uma semana, você pode dedicar quatro dias para a profundidade e o restante para o tempo aberto. Da mesma forma, em um ano, pode dedicar uma temporada para a maior parte de seus períodos profundos (como muitos acadêmicos fazem durante o verão ou o período sabático).

A filosofia bimodal acredita que o trabalho focado gera uma produtividade extrema, *mas somente* se o indivíduo dedicar tempo suficiente a tais esforços para atingir a intensidade cognitiva máxima — o estado em que ocorrem avanços reais. É por isso que a menor unidade de tempo para o trabalho focado nessa filosofia tende a ser, pelo menos, um dia inteiro. Reservar algumas horas da manhã, por exemplo, é pouco para ser considerado como trabalho focado para o adepto dessa abordagem.

Ao mesmo tempo, a filosofia bimodal é tipicamente implantada por pessoas que não conseguem, na ausência de compromissos substanciais, comprometer-se com objetivos não profundos. Jung, por exemplo, precisava de sua prática clínica para pagar as contas e a cultura do café de Zurique para estimular seu pensamento. A abordagem de alternar dois modos fornece uma maneira de atender bem a ambas as necessidades.

Para dar um exemplo mais moderno da filosofia bimodal em ação, podemos considerar novamente Adam Grant, o professor da Wharton Business School, cuja ideia sobre os hábitos de trabalho foi introduzida pela primeira vez na Parte 1. Como deve se lembrar, o cronograma durante sua rápida ascensão às filas de professores na Wharton fornece um bom estudo de caso de bimodalidade. Na escala do ano letivo, ele concentrou seus cursos em um semestre, para que pudesse dedicar o outro semestre ao trabalho focado. Durante esses semestres profundos, ele aplicava a abordagem bimodal na escala semanal. Ele, talvez uma ou duas vezes por mês, reservava um período de dois ou quatro dias para tornar-se completamente monástico. Ele fechava a porta, colocava uma resposta automática de ausência temporária no e-mail e trabalhava em sua pesquisa sem interrupção. Fora dessas sessões profundas, Grant permanecia aberto e acessível. De certo modo, ele tinha que ser; afinal, seu best-seller de 2013, *Dar e Receber*, promove a prática de dedicar seu tempo e atenção, sem esperar algo em troca, como uma estratégia importante no progresso profissional.

Aqueles que empregam a filosofia bimodal do trabalho focado admiram a produtividade dos monásticos, mas também respeitam o valor que recebem dos comportamentos superficiais em suas vidas profissionais. Talvez o maior obstáculo para implementar essa filosofia seja que mesmo períodos curtos de trabalho focado exigem uma flexibilidade que muitos temem que falte em suas posições atuais. Se até mesmo ficar uma hora distante de sua caixa de entrada o deixa desconfortável, então a ideia de desaparecer por um dia ou mais deve parecer impossível. Mas suspeito que o trabalho bimodal seja compatível com mais tipos de trabalhos do que você imagina. Anteriormente, por exemplo, descrevi um estudo da professora da Harvard Business School, Leslie Perlow. Nesse estudo, um grupo de consultores de gestão foi convidado a se desconectar por um dia inteiro a cada semana de trabalho. Os consultores temiam que o cliente se rebelasse. O resultado foi que o cliente não se importava. Como Jung, Grant e Perlow descobriram, as pessoas geralmente respeitarão seu direito de ficar inacessível

se esses períodos estiverem bem definidos e bem informados e se, fora deles, você estiver facilmente acessível.

A Filosofia Rítmica do Cronograma do Trabalho Focado

No início de *Seinfeld*, Jerry Seinfeld era um comediante com uma agenda de turnê ocupada. Foi durante esse período que um escritor e comediante chamado Brad Isaac, que fazia shows ao vivo na época, encontrou Seinfeld em um clube esperando para entrar no palco. Como Isaac explicou mais tarde em um artigo, agora clássico, do Lifehacker: "Era minha chance. Precisava perguntar a Seinfeld se ele tinha alguma dica para um jovem comediante. O que ele me disse foi algo que me beneficiaria pelo resto da vida."

Seinfeld começou aconselhando Isaac com bom senso, observando que "o jeito de ser um comediante melhor era criar piadas melhores" e, depois, explicando que a maneira de criar piadas melhores era escrever todos os dias. Seinfeld continuou descrevendo uma técnica específica que usou para ajudar a manter essa disciplina. Ele mantém um calendário na parede. Em cada dia que escreve piadas, marca a data com um grande X vermelho. "Depois de alguns dias, você terá uma corrente", disse Seinfeld. "Mantenha o ritmo e a corrente crescerá a cada dia. Você vai gostar de vê-la, especialmente quando alcançar algo importante. Depois, seu único trabalho é não interrompê-la."

Esse *método da corrente* (como alguns o chamam) logo se tornou um sucesso entre escritores e entusiastas da boa forma — comunidades que prosperam com a capacidade de fazer coisas difíceis consistentemente. Para nossos propósitos, fornece um exemplo específico de uma abordagem geral para integrar a profundidade em sua vida: a *filosofia rítmica*. Ela argumenta que a maneira mais fácil de iniciar consistentemente sessões de trabalho focado é transformá-las em um hábito simples e regular. O objetivo, em outras palavras, é gerar um *ritmo* para esse trabalho que remove a necessidade de você investir energia para decidir se e quando vai se aprofundar. O método da corrente é um bom exemplo da filosofia rítmica do cronograma de trabalho focado porque combina uma heurística de agendamento simples (faça o trabalho todos os dias)

com uma maneira fácil de se lembrar de fazer o trabalho: os grandes Xs vermelhos no calendário.

Outra maneira comum de implementar a filosofia rítmica é substituir o auxílio visual do método da corrente por um tempo de início definido, que você usa diariamente, para o trabalho focado. Da mesma forma que manter indicadores visuais do progresso de seu trabalho reduz a barreira de entrada para se aprofundar, eliminar as decisões mais simples de cronograma, como quando fazer o trabalho durante o dia, também o faz.

Considere o exemplo de Brian Chappell, o ocupado doutorando que apresentei na abertura dessa estratégia. Ele adotou a filosofia rítmica do cronograma de trabalho focado por necessidade. Quando estava acelerando a redação de sua tese, recebeu uma oferta de emprego em tempo integral no campus em que estudava. Profissionalmente, era uma boa oportunidade e Chappell ficou feliz em aceitá-la. Mas, academicamente, um trabalho de tempo integral, especialmente quando combinado com a chegada do primeiro filho, tornou difícil encontrar a profundidade necessária para escrever capítulos da tese.

Chappell começou com um vago comprometimento com o trabalho focado. Ele criou uma regra de que o trabalho focado precisava acontecer em períodos de 90 minutos (reconhecendo corretamente que demanda tempo ficar confortável em um estado de concentração) e decidiu que tentaria organizar esses períodos sempre que surgissem brechas em sua agenda. Não surpreendentemente, essa estratégia não gerou muita produtividade. Em um “boot camp” (um *programa gratuito de treinamento em escrever dissertações de teses*), do qual Chappell havia participado no ano anterior, ele conseguiu produzir um capítulo completo da tese em uma única semana de rigoroso trabalho focado. Depois que aceitou o emprego de tempo integral, conseguiu produzir apenas um único capítulo adicional durante *todo o primeiro ano* em que estava trabalhando.

Foi o lento progresso da redação durante esse ano que levou Chappell a adotar o método rítmico. Ele criou uma regra de que

acordaria e começaria a trabalhar às 5h30 a cada manhã. Em seguida, trabalharia até às 7h30, tomaria o café da manhã e sairia para o trabalho depois de cumprir com suas obrigações da tese. Satisfeito com o progresso inicial, ele logo adiantou a hora de acordar para as 4h45, para obter ainda mais profundidade matinal.

Quando entrevistei Chappell para este livro, ele descreveu sua abordagem rítmica para o cronograma de trabalho focado como “astronomicamente produtivo e livre de culpa”. Sua rotina estava produzindo quatro a cinco páginas de texto acadêmico por dia e era capaz de gerar rascunhos de capítulos de tese em um ritmo de um capítulo *a cada duas ou três semanas*: um resultado fenomenal para alguém que também trabalhava em período integral. “Quem disse que não posso ser tão prolífico?”, concluiu. “Por que não eu?”

A filosofia rítmica fornece um interessante contraste com a bimodal. Talvez não consiga alcançar os níveis mais intensos de pensamento profundo pretendido nas sessões de concentração de um dia, favorecidas pela filosofia bimodal. No entanto, o fato é que essa abordagem funciona melhor com a realidade da natureza humana. Ao manter um trabalho focado com rotinas sólidas que garantem que um pouco seja feito regularmente, quem adotar a filosofia rítmica frequentemente registrará um número total maior de horas profundas por ano.

A decisão entre filosofia rítmica e bimodal pode se resumir na capacidade de autocontrole do indivíduo em questões de cronograma. Se você fosse Carl Jung, envolvido em uma briga intelectual com os seguidores de Sigmund Freud, provavelmente não teria problemas em reconhecer a importância de encontrar tempo para se concentrar em suas ideias. Por outro lado, se estiver escrevendo uma tese sem ninguém para pressioná-lo, a natureza habitual da filosofia rítmica pode ser necessária para manter o progresso.

Para muitos, entretanto, não são apenas os problemas de autocontrole que os empurram para a filosofia rítmica, mas também a realidade de que alguns empregos não permitem que você desapareça durante dias quando surge a necessidade de se

aprofundar. (Para muitos chefes, o padrão é que você é livre para se concentrar o quanto quiser... desde que os e-mails sejam prontamente respondidos.) Provavelmente, essa é a maior razão pela qual a filosofia rítmica é a mais comum entre os trabalhadores profundos com empregos padrão.

A Filosofia Jornalística do Cronograma de Trabalho Focado

Na década de 1980, o jornalista Walter Isaacson estava na casa dos 30 anos e indo bem em sua rápida ascensão na revista *Time*. Naquela ocasião ele estava, sem sombra de dúvidas, no radar da classe pensadora. Christopher Hitchens, por exemplo, escrevendo na *London Review of Books* durante esse período, o chamou de “um dos melhores jornalistas de revista dos EUA”. Era o momento certo para Isaacson escrever um grande livro importante — um passo necessário na escada da realização jornalística. Então, Isaacson escolheu um assunto complicado, uma biografia narrativa entrelaçada de seis figuras que desempenharam um papel importante na política inicial da Guerra Fria, e juntou-se a um colega e editor da *Time*, Evan Thomas, para produzir um livro pesado: um épico de 864 páginas intitulado *The Wise Men: Six Friends and the World They Made* [“Os Sábios: Seis Amigos e o Mundo que Criaram”, em tradução livre].

Esse livro, publicado em 1986, foi bem recebido pelas pessoas certas. O *New York Times* o chamou de “um relato ricamente estruturado”, enquanto o *San Francisco Chronicle*, exultante, afirmava que os dois jovens escritores “formaram um Plutarco da Guerra Fria”. Menos de uma década depois, Isaacson chegou ao ápice de sua carreira jornalística quando foi nomeado editor da *Time* (então, seguiu com um segundo ato como CEO de um *think tank* e biógrafo incrivelmente popular de figuras como Benjamin Franklin, Albert Einstein e Steve Jobs).

O que me interessa em Isaacson, contudo, não é *o que* ele realizou com seu primeiro livro, mas *como* o escreveu. Para revelar essa história, precisei recorrer a uma conexão pessoal. Acontece que nos anos anteriores à publicação de *The Wise Men*, meu tio John Paul Newport, que também era jornalista em Nova York na

época, dividiu o aluguel de uma casa de praia com Isaacson. Até hoje meu tio lembra os impressionantes hábitos de trabalho de Isaacson:

> *Era sempre incrível... Ele se retirava para o quarto por um tempo, quando o resto de nós estava relaxando no pátio ou o que quer que fosse, para trabalhar em seu livro... Ele levava de vinte minutos a uma hora, ouvíamos a máquina de escrever batendo, depois, ele aparecia, tão relaxado quanto o resto de nós. O trabalho nunca pareceu perturbá-lo, ele apenas ia trabalhar feliz quando tinha tempo livre.*

Isaacson era metódico: sempre que podia encontrar tempo livre, passava para o modo de trabalho focado e concentrava-se em seu livro. É assim que, ao que parece, pode-se escrever um livro de 900 páginas, enquanto se passa a maior parte do dia tornando-se um dos melhores redatores de revistas do país.

Eu chamo essa abordagem, na qual você encaixa o trabalho focado sempre que possível, de *filosofia do jornalista*. Esse nome é um reconhecimento ao fato de que jornalistas como Walter Isaacson são treinados para entrar instantaneamente no modo de escrita, como é exigido pela natureza de sua profissão movida a prazos.

Tal abordagem não é para o novato em trabalho focado. Como estabeleci na abertura dessa regra, a habilidade de mudar sua mente do modo superficial para o profundo não vem naturalmente. Sem prática, tais mudanças esgotam bastante suas reservas finitas de força de vontade. Esse hábito também requer confiar em suas habilidades — estar convicto de que o que você está fazendo é importante e será um sucesso. Esse tipo de convicção geralmente é construído sobre uma base de realizações profissionais já existentes. Para Isaacson, por exemplo, provavelmente foi mais fácil mudar para o modo de escrita do que, digamos, um romancista de primeira viagem, porque Isaacson havia trabalhado para se tornar um escritor respeitado. Ele *sabia* que tinha a capacidade de escrever uma biografia épica e compreendeu que era uma tarefa fundamental em seu avanço profissional. Essa confiança percorre um longo caminho de esforços motivadores.

Tenho preferência pela filosofia jornalística do trabalho focado porque é minha principal abordagem para integrar esses esforços à minha agenda. Em outras palavras, não sou monástico em meu trabalho focado (embora, por vezes, tenha inveja da desconexão de nosso amigo cientista da computação, Donald Knuth), não aplico maratonas de profundidade como os bimodalistas e, embora fique intrigado com a filosofia rítmica, meus horários acabam com as tentativas de cumprir um hábito diário. Em vez disso, em uma ode a Isaacson, encaro cada semana quando chega e faço o melhor para obter o máximo de profundidade possível. Para escrever este livro, por exemplo, precisei tirar proveito de períodos de tempo livre sempre que apareciam. Se meus filhos estivessem tirando uma boa soneca, eu pegava meu laptop e me trancava no escritório. Se minha esposa quisesse visitar seus pais nas proximidades de Anápolis, em um de fim de semana, eu aproveitava a atenção extra com as crianças para desaparecer em um canto calmo da casa e escrever. Se uma reunião de trabalho fosse cancelada ou uma tarde ficasse em aberto, eu iria a uma de minhas bibliotecas favoritas no campus para escrever algumas centenas de palavras. E assim por diante.

Devo admitir que não sou puro na minha aplicação da filosofia jornalística. Por exemplo, não tomo todas as minhas decisões de trabalho focado de momento a momento. Em vez disso, costumo mapear quando trabalharei profundamente durante cada semana, no início delas, e em seguida reajusto essas decisões, conforme necessário, no início de cada dia (veja a Regra n° 4 para obter mais detalhes sobre minhas rotinas de cronograma). Ao reduzir a necessidade de tomar decisões sobre trabalho focado momento a momento, preservo mais energia mental para o pensamento profundo em si.

No fim das contas, a filosofia jornalística do cronograma de trabalho focado continua sendo difícil de realizar. Mas se você for confiante no valor do que está tentando produzir e praticou a habilidade de se aprofundar (uma habilidade que continuaremos a desenvolver nas estratégias a seguir), pode ser uma maneira

surpreendentemente sólida de extrair grandes quantidades de profundidade de uma agenda cheia.

Ritualize

Uma observação muitas vezes negligenciada sobre aqueles que usam suas mentes para criar coisas valiosas é que raramente cultivam a esmo seus hábitos de trabalho. Considere o biógrafo vencedor do Prêmio Pulitzer, Robert Caro. Conforme um perfil de revista de 2009, “cada centímetro do escritório de Nova York (de Caro) é governado por regras”. Onde guarda seus livros, como empilha seus cadernos, o que coloca na parede, até o que veste no escritório: tudo é especificado por uma rotina que tem variado pouco ao longo da carreira de Caro. “Eu me treinei para ser organizado”, explicou.

Charles Darwin tinha uma estrutura similarmente estrita para sua vida profissional durante o período em que estava aperfeiçoando *Origem das Espécies*. Como seu filho Francis lembrou mais tarde, ele se levantava prontamente às 7h para dar uma curta caminhada. Depois, tomava café da manhã sozinho e ficava em seu escritório das 8h às 9h30. A hora seguinte era dedicada a ler suas cartas do dia anterior, depois disso retornava ao escritório das 10h30 até a tarde. Após essa sessão ele examinava ideias desafiadoras ao caminhar em uma rota que começava em sua estufa e circulava sua propriedade. Ele caminhava até estar satisfeito com seu pensamento e, em seguida, dava seu dia de trabalho como terminado.

O jornalista Mason Currey, que passou meia década catalogando os hábitos de pensadores e escritores famosos (e por meio de quem conheci os dois últimos exemplos), resumiu essa tendência à sistematização da seguinte maneira:

> *Há uma ideia popular de que os artistas trabalham a partir de sua inspiração — que há um raio ou explosão de criatividade que não se sabe de onde vem... Mas espero que (meu trabalho) deixe claro que esperar que a inspiração venha é um plano terrível. Na*

verdade, talvez o melhor conselho que eu possa dar a qualquer um que tenta fazer um trabalho criativo seja ignorar a inspiração.

Em uma coluna do *New York Times* sobre o tema, David Brooks resumiu sem rodeios essa realidade, dizendo que as grandes mentes criativas “pensam como artistas, mas trabalham como contadores”.

Essa estratégia sugere o seguinte: para aproveitar ao máximo suas sessões de trabalho focado, crie rituais com o mesmo nível de rigidez e idiossincrasia dos pensadores importantes mencionados anteriormente. Há um bom motivo para esse mimetismo. Grandes mentes, como Caro e Darwin, não implementaram rituais para serem excêntricas; o fizeram porque o sucesso de seu trabalho dependia de sua capacidade de se aprofundar repetidas vezes — não há como ganhar um Prêmio Pulitzer ou conceber uma grande teoria sem levar seu cérebro ao limite. Seus rituais minimizaram o atrito nessa transição para a profundidade, permitindo que se aprofundassem mais facilmente e permanecessem lá por mais tempo. Se, em vez disso, tivessem esperado a inspiração antes de estabelecerem um trabalho sério, suas realizações provavelmente teriam sido bastante reduzidas.

Não existe um ritual *correto* para o trabalho focado — o melhor depende da pessoa e do tipo de projeto. Mas há algumas questões gerais que qualquer ritual eficaz deve abordar:

- **Onde você vai trabalhar e durante quanto tempo.** Seu ritual precisa especificar um local para seus esforços de trabalho focado. Esse local pode ser algo simples como seu escritório com a porta fechada e a mesa limpa (um colega meu gosta de colocar um aviso de “não perturbe”, como os de hotel, na porta de sua sala quando está enfrentando algo difícil). Se for possível identificar um local usado apenas para profundidade — por exemplo, uma sala de reuniões ou uma biblioteca silenciosa —, o efeito positivo pode ser ainda maior. (Se trabalha em um escritório aberto, essa necessidade de encontrar um retiro para o trabalho focado

torna-se particularmente importante.) Independentemente de onde trabalhe, certifique-se de definir um período de tempo específico para enfrentar um determinado e particular desafio e não uma tarefa difícil com final em aberto.

- **Como você vai trabalhar depois que começar.** Seu ritual precisa de regras e processos para manter seus esforços estruturados. Por exemplo, você pode instituir uma proibição de qualquer uso da internet ou definir uma métrica de palavras produzidas a cada 20 minutos para manter sua concentração. Sem essa estrutura, você terá que lutar mentalmente, repetidas vezes, contra o que deve e não deve fazer durante essas sessões e continuar tentando avaliar se está trabalhando o bastante. Esses são desgastes desnecessários em suas reservas de força de vontade.
- **Como você vai dar suporte a seu trabalho.** Seu ritual precisa garantir que seu cérebro tenha o apoio necessário para funcionar em alto nível de profundidade. Por exemplo, o ritual pode especificar que você comece com uma xícara de café ou se certifique de que terá acesso a alimentos suficientes e do tipo certo para manter a energia ou integre um exercício leve, como caminhar, para ajudar a manter a mente limpa. (Como Nietzsche dizia: “Apenas as ideias obtidas ao caminhar valem a pena.”) Esse suporte também inclui fatores ambientais, como a organização das matérias-primas de seu trabalho para minimizar a dissipação de energia (como vimos no exemplo de Caro). Para maximizar seu sucesso, você precisa dar suporte a seus esforços para se aprofundar. Ao mesmo tempo, esse suporte precisa ser sistematizado para que não gaste energia mental tentando descobrir de que você precisa naquele momento.

Essas perguntas o ajudarão a começar a elaborar seu ritual de concentração. Porém, tenha em mente que a descoberta de um ritual duradouro exige experimentação, então, esteja disposto a trabalhar nisso. Garanto que o esforço vale a pena: uma vez tendo desenvolvido algo que funcione, o impacto pode ser significativo.

Trabalhar profundamente é importante e não deve ser uma atividade levada a cabo levianamente. Cercar tais esforços com um ritual complicado (e talvez, para o mundo externo, bastante estranho) é aceitar essa realidade, dando à sua mente a estrutura e o compromisso de que precisa para entrar no estado de foco, em que você pode começar a criar coisas que importam.

Faça Grandes Gestos

No início do inverno de 2007, J.K. Rowling lutava para concluir *As Relíquias da Morte*, o último livro de sua série Harry Potter. A pressão era grande, já que esse livro tinha a responsabilidade de amarrar os seis que o precederam de forma a satisfazer os centenas de milhões de fãs. Rowling precisava trabalhar profundamente para atender a essas exigências, mas alcançar uma concentração ininterrupta estava cada vez mais difícil em seu escritório em Edimburgo, na Escócia. “Enquanto eu terminava *As Relíquias da Morte*, houve um dia em que veio o limpador das janelas, as crianças estavam em casa, os cães, latindo”, lembrou Rowling em uma entrevista. Era demais; então J.K. Rowling decidiu fazer algo extremo para levar sua mente para onde deveria: se hospedou em uma suíte no Balmoral Hotel, um cinco estrelas localizado no centro de Edimburgo. “Fui para esse hotel porque é lindo, mas não tinha a intenção de permanecer lá”, explicou. “O primeiro dia de escrita foi bom, então, continuei voltando... e acabei concluindo o último dos livros de Harry Potter.”

Em retrospectiva, não surpreende que Rowling tenha ficado. O local era perfeito para seu projeto. O Balmoral, conhecido como um dos hotéis mais luxuosos da Escócia, é um clássico edifício vitoriano, completo, com ornamentos de pedra e uma torre de relógio alta. Também está localizado a poucos quarteirões do Castelo de Edimburgo — uma das inspirações de Rowling ao imaginar Hogwarts.

A decisão da Rowling de se hospedar na suíte de um hotel de luxo, perto do Castelo de Edimburgo, é um exemplo de uma estratégia curiosa, porém eficaz, no mundo do trabalho focado: *o*

grande gesto. O conceito é simples: ao alavancar uma mudança radical em seu ambiente normal, juntamente, talvez, com um investimento significativo de esforço ou dinheiro, tudo dedicado a apoiar uma tarefa de trabalho focado, você aumenta a importância da tarefa. Esse incremento na importância reduz o instinto de sua mente para procrastinar e injeta motivação e energia.

Escrever um capítulo de um livro de Harry Potter, por exemplo, é um trabalho árduo que exige muita energia mental — independentemente de onde o faça. Mas ao pagar mais de mil libras por dia para escrever na suíte de um antigo hotel localizado na rua onde fica um castelo no estilo de Hogwarts, *reunir* a energia para começar e manter esse trabalho é mais fácil do que se você estivesse em um escritório em casa.

Quando você estuda os hábitos de outros trabalhadores profundos, a estratégia transparece com frequência. Bill Gates, por exemplo, era conhecido, durante seu tempo de CEO da Microsoft, por realizar as Think Weeks durante as quais deixava para trás seu trabalho normal e obrigações familiares para se isolar em uma cabana com uma pilha de papéis e livros. Seu objetivo era pensar profundamente, sem distração, sobre os grandes problemas relacionados à sua empresa. Foi durante uma dessas semanas, por exemplo, que ele chegou à conclusão de que a internet seria uma força importante em sua área de atuação. Não havia nada impedindo Gates de pensar profundamente em seu escritório na sede da Microsoft, em Seattle, mas a novidade de seu retiro de uma semana ajudou a alcançar os níveis desejados de concentração.

Alan Lightman, físico do MIT e escritor premiado, também faz grandes gestos. No caso, todo verão ele vai para uma “pequena ilha” no Maine para pensar profundamente e recarregar. Pelo menos a partir de 2000, quando descreveu esse gesto em uma entrevista, a ilha não só não tinha internet, como também carecia de serviço de telefonia. Ele justificou: “São cerca de dois meses e meio que sentirei que posso recuperar algum silêncio em minha vida... O que é difícil de encontrar.”

Nem todos têm a liberdade de passar dois meses no Maine, mas muitos escritores, incluindo Dan Pink e Michael Pollan, simulam a experiência durante o ano todo ao construírem em suas propriedades— muitas vezes, a custo de despesas e esforços significativos — dependências destinadas exclusivamente à tarefa de escrever. (Pollan, por sua vez, até escreveu um livro sobre sua experiência de construir uma cabana nos bosques atrás de sua antiga casa em Connecticut.) Essas dependências não são estritamente necessárias para esses escritores, que precisam apenas de um laptop e uma superfície plana para apoiá-lo. Mas não são as amenidades que elas proporcionam que geram seu valor; em vez disso, é o grande gesto representado no projeto e construção com o único propósito de possibilitar uma escrita melhor.

Nem todo grande gesto precisa ser tão permanente. Depois que o físico patologicamente competitivo do Bell Labs, William Shockley, participou da invenção do transistor — como detalharei na próxima estratégia, dois membros de sua equipe fizeram a descoberta quando Shockley estava ausente trabalhando em outro projeto —, se trancou em um quarto de hotel em Chicago, para onde viajara, aparentemente para participar de uma conferência. Ele não saiu do quarto até resolver os detalhes para um design melhor que estava em sua mente. Quando finalmente saiu do quarto, enviou suas anotações para Murray Hill, Nova Jersey, para que um colega pudesse arquivá-las no notebook do laboratório e assiná-las para registrar a inovação. A forma de junção do transistor, que Shockley criou naquela explosão de profundidade, acabou dando-lhe parte do Prêmio Nobel concedido subsequentemente pela invenção.

Um exemplo ainda mais extremo de um grande gesto rendendo resultados é uma história envolvendo Peter Shankman, um empreendedor e pioneiro em mídia social. Como palestrante popular, Shankman passa grande parte do tempo voando. Ele acabou percebendo que a 9.000km de altura era um ambiente ideal para se concentrar. Como explicou em seu blog: “Preso em uma poltrona com nada na minha frente, sem distração, nada que me fizesse exclamar 'Nossa, isso é fantástico!'. Não ter nada para fazer

senão ficar com meus pensamentos.” Foi depois dessa conclusão que Shankman assinou o contrato de um livro que lhe dava apenas duas semanas para concluir todo o manuscrito. Cumprir esse prazo exigiria muita concentração. Para alcançar esse estado, Shankman fez algo pouco convencional. Comprou uma passagem de ida e volta para Tóquio. Ele escreveu durante todo o voo para o Japão, bebeu um expresso na sala da classe executiva, quando chegou em Tóquio, depois, deu meia-volta e retornou, escrevendo durante todo o caminho de volta — chegando aos Estados Unidos apenas trinta horas depois de ter partido, com um manuscrito concluído em mãos. “A viagem custou US$4 mil e valeu cada centavo”, explicou.

Em todos esses exemplos, não é apenas uma mudança de ambiente ou a busca de silêncio que permite maior profundidade. A força dominante é a psicologia de se comprometer seriamente com a tarefa em questão. Colocar-se em um local exótico para se concentrar em escrever um projeto ou tirar uma semana de folga apenas para pensar, ou trancar-se em um quarto de hotel até concluir uma invenção importante: esses gestos empurram seu objetivo profundo a um nível de prioridade que ajuda a desbloquear os recursos mentais necessários. Às vezes, para ir fundo, você deve, primeiro, exagerar.

Não Trabalhar Sozinho

A relação entre concentração e colaboração é complicada. No entanto, vale a pena reservar tempo para esclarecê-la, porque alavancar adequadamente a colaboração pode aumentar a qualidade do trabalho focado em sua vida profissional.

É útil iniciarmos a discussão desse assunto dando um passo para trás para considerar o que, a princípio, parece ser um conflito sem solução. Na Parte 1 deste livro, critiquei o Facebook pelo projeto de sua nova sede. Em particular, notei que o objetivo da empresa de criar o maior escritório com espaço aberto do mundo — uma sala gigante com 2.800 funcionários — representa um ataque absurdo à concentração. Tanto a intuição quanto um crescente corpo de pesquisa ressaltam a realidade de que compartilhar um espaço de

trabalho com um grande número de colegas é uma grande distração — criando um ambiente que acaba com as tentativas de pensar seriamente. Em um artigo de 2013, que resume pesquisas recentes sobre esse tema, a *Bloomberg Businessweek* chegou ao ponto de pedir o fim da "tirania do escritório com espaço aberto".

Entretanto, esses projetos abertos não são adotados casualmente. Como Maria Konnikova relata, em *The New Yorker*, quando esse conceito surgiu, seu objetivo era "facilitar o fluxo de comunicação e ideias". Essa afirmação repercutiu nas empresas norte-americanas que procuram colocar-se uma aura de startup pouco convencional. Josh Tyrangiel, editor da *Bloomberg Businessweek*, por exemplo, explicou a falta de escritórios na sede da Bloomberg da seguinte forma: "O escritório aberto é bastante espetacular; garante que todos estejam em sintonia com a missão geral e... incentiva a curiosidade entre pessoas que trabalham em diferentes áreas." Jack Dorsey justificou o layout aberto da sede da Square, explicando: "Encorajamos as pessoas a permanecerem expostas porque acreditamos na serendipidade — e nas pessoas se encontrando umas com as outras, ensinando novas coisas."

Para facilitar a discussão, vamos chamar esse princípio — quando você permite que as pessoas se encontrem, colaborem e tenham novas ideias — de *teoria da criatividade ao acaso*. Quando Mark Zuckerberg decidiu construir o maior escritório do mundo, podemos conjeturar razoavelmente que essa teoria o ajudou a tomar sua decisão, assim como influenciou muitos a mudarem para áreas de trabalho abertas em outros lugares do Vale do Silício e além. (Outros fatores menos celebrados, como economizar dinheiro e aumentar a supervisão, também influenciam, mas não são tão sedutores e, portanto, menos enfatizados.)

A decisão entre promover a concentração ou a serendipidade parece indicar que o trabalho focado (um esforço individual) é incompatível com a geração de ideias criativas (um esforço colaborativo). Essa conclusão, no entanto, é falha. Baseia-se, argumento, em uma compreensão incompleta da teoria da criatividade ao acaso. Para sustentar essa afirmação, consideremos

as origens dessa compreensão particular sobre o que desencadeia avanços.

A teoria em questão tem muitas fontes, mas eu tenho uma conexão pessoal com uma das mais conhecidas. Durante meus sete anos no MIT trabalhei no famoso Building 20. Essa estrutura, localizada na interseção das ruas Main e Vassar, em East Cambridge, e demolida em 1998, foi um abrigo temporário durante a 2ª Guerra Mundial destinado a resolver a superlotação do movimentado Laboratório de Radiação da escola. Inicialmente, conforme observado em um artigo de 2012 do *New Yorker*, o prédio foi visto como um fracasso: "A ventilação era ruim e os corredores, escuros. As paredes eram finas, o telhado vazava e era abafado no verão e congelante no inverno."

Quando a guerra terminou, no entanto, a chegada de cientistas a Cambridge continuou. O MIT precisava de espaço, então, em vez de demolir imediatamente o Building 20, como haviam prometido aos funcionários públicos locais (em troca de afrouxamento de licenciamentos), continuaram usando-o como espaço para o excesso de lotação. O resultado foi uma disparidade de diferentes departamentos — de ciência nuclear até linguística e eletrônica —, compartilhando a construção de teto baixo, ao lado de inquilinos mais herméticos, como uma oficina de máquinas e uma outra de reparo de pianos. Como a construção era de má qualidade, esses grupos sentiram-se livres para reorganizar o espaço conforme necessário. As paredes e os pisos podiam ser deslocados e os equipamentos, aparafusados nas vigas. Ao relatar a história do trabalho de Jerrold Zacharias no primeiro relógio atômico, o artigo do *New Yorker*, acima mencionado, aponta para a importância de sua capacidade de remover dois andares de seu laboratório no Building 20 para que pudesse instalar o cilindro de três andares necessário para seu aparelho experimental.

De acordo com a cultura do MIT, geralmente se acredita que essa combinação aleatória de diferentes disciplinas, reunidas em um grande edifício reconfigurável, levou a encontros casuais e a um espírito de inventividade que gerou avanços a um ritmo acelerado,

temas inovadores tão diversos quanto as gramáticas de Chomsky, os radares de navegação de Loran e videogames, tudo dentro das mesmas décadas produtivas do pós-guerra. Quando o prédio foi finalmente demolido para abrir caminho para o Stata Center (onde passo meus dias), de US$300 milhões, projetado por Frank Gehry, sua perda foi sentida. Em homenagem ao "palácio de madeira compensada", que ele substituiu, o design de interiores do Stata Center inclui placas de compensado não acabado e concreto aparente com marcas de construção deixadas intactas.

Por volta da mesma época em que o Building 20 foi apressadamente construído, uma busca mais sistemática pela criatividade ao acaso estava em andamento, 320km ao sudoeste, em Murray Hill, Nova Jersey. Foi ali que o diretor da Bell Labs, Mervin Kelly, orientou a construção de uma nova sede para o laboratório, que, intencionalmente, incentivaria a interação entre seu variado grupo de cientistas e engenheiros. Kelly rejeitou a abordagem padrão de estilo universitário de alojar diferentes departamentos em edifícios distintos, e, em vez disso, conectou os espaços em uma estrutura contígua unida por longos corredores — alguns tão longos que, quando se estava em uma extremidade, pareciam desaparecer lá no fim. É do cronista do Bell Labs, Jon Gertner, o seguinte comentário sobre esse projeto: "Andar pelos corredores sem encontrar vários conhecidos, problemas, diversão e ideias era quase impossível. Um físico a caminho da lanchonete era como um ímã passando perto de peças de ferro."

Essa estratégia, combinada ao agressivo recrutamento feito por Kelly de algumas das melhores mentes do mundo, produziu algumas das inovações mais concentradas da história da civilização moderna. Nas décadas que se seguiram à 2ª Guerra Mundial, o laboratório produziu, entre outras conquistas: a primeira célula solar, o laser, o satélite de comunicação, o sistema de comunicação celular e a rede de fibra óptica. Ao mesmo tempo, seus teóricos formularam a teoria da informação e a da codificação, seus astrônomos ganharam o Prêmio Nobel pela validação empírica da

Teoria do Big Bang e, talvez, o mais importante de tudo, seus físicos inventaram o transistor.

A teoria da criatividade ao acaso, em outras palavras, parece bem justificada pela história. O transistor, podemos argumentar com certa confiança, provavelmente precisou do Bell Labs e sua capacidade de colocar físicos, teóricos quânticos e experimentalistas de classe mundial em um prédio em que poderiam encontrar-se com serendipidade e aprender a partir de conhecimentos variados. Essa era uma invenção improvável de vir de um cientista solitário, pensando profundamente no equivalente acadêmico da torre de pedra de Carl Jung.

Mas é aqui que devemos adotar mais nuances para entender o que *realmente* gerou inovação em locais como o Building 20 e o Bell Labs. Para fazer isso, voltemos à minha experiência no MIT. Quando cheguei como novo aluno de doutorado, no outono de 2004, fui membro da primeira classe alojada no novo Stata Center, o qual, como mencionado, substituiu o Building 20. Como o prédio era novo, os novos alunos faziam uma excursão para conhecer suas características. Descobrimos que Frank Gehry organizou os escritórios em torno de espaços comuns e introduziu vãos abertos nas escadarias entre os andares adjacentes, tudo para consolidar o tipo de encontro fortuito que definira seu predecessor. Mas o que me impressionou na época foi uma característica que não ocorreu na época de Gehry, mas que foi recentemente adicionada por insistência da universidade: vedações especiais instaladas nos batentes das portas dos escritórios para melhorar o isolamento acústico. Os professores do MIT — alguns dos tecnólogos mais inovadores do mundo — não queriam saber de espaços de trabalho abertos. Em vez disso, exigiram a possibilidade de se fecharem.

Essa combinação de escritórios com isolamento acústico, conectados a grandes áreas comuns, produz uma arquitetura de inovação *hub and spoke* (centro-radial) em que tanto o encontro fortuito quanto o pensamento profundo isolado são possíveis. É uma configuração que se encaixa em um espectro em que, em um extremo, encontramos o pensador solitário, isolado da inspiração,

mas livre de distração, e, em outro, o pensador totalmente colaborativo em um escritório aberto, com inspiração, mas lutando para apoiar o pensamento profundo necessário para desenvolvê-lo.[‡]

Se voltarmos nossa atenção para o Building 20 e o Bell Labs, vemos que essa é a arquitetura que eles também implantaram. Nem um nem outro oferece nada parecido com um moderno escritório aberto. Em vez disso, foram construídos usando o layout padrão de escritórios privados, conectados a corredores compartilhados. Sua magia criativa teve mais a ver com o fato de que esses escritórios compartilham um pequeno número de longos espaços de conexão — forçando os pesquisadores a interagir sempre que precisam ir de um local para outro. Esses grandes corredores, em outras palavras, funcionaram como centros de distribuição altamente eficazes.

Podemos ainda, portanto, descartar o conceito de escritório aberto destruidor de profundidade, sem descartar a teoria de produção de inovação da criatividade ao acaso. O segredo é manter ambos em uma configuração estilo *hub and spoke*: expor-se a ideias em “hubs” [centros de distribuição] regularmente, mas mantendo um ambiente periférico em que possa trabalhar profundamente no que você descobrir.

Essa divisão de esforços, todavia, não é a história completa, já que mesmo quando se retorna à periferia para o trabalho solo, ainda não se tem, necessariamente, a melhor estratégia. Considere, por exemplo, a invenção anteriormente mencionada do transistor (ponto-contato) na Bell Labs. Esse avanço apoiou-se em um grande grupo de pesquisadores, todos com especialidades distintas, que se uniram para formar o *grupo de pesquisa de física de estado sólido* — uma equipe dedicada a inventar uma alternativa menor e mais confiável para o tubo de vácuo. As conversas colaborativas desse grupo foram precondições necessárias para o transistor: um exemplo claro da utilidade do comportamento central.

Depois que o grupo de pesquisa estabeleceu a base para o trabalho intelectual do componente, o processo de inovação mudou para a periferia. O que torna esse processo de inovação um caso interessante, porém, é que mesmo quando se transladou para a

periferia ele permaneceu colaborativo. Foram dois pesquisadores em particular — o experimentalista Walter Brattain e o teórico quântico John Bardeen — que, durante o período de um mês em 1947, fizeram a série de descobertas que levaram ao primeiro transistor de estado sólido funcional.

Brattain e Bardeen trabalharam juntos durante esse período em um pequeno laboratório, muitas vezes lado a lado, estimulando um ao outro a realizar projetos melhores e mais eficazes. Esses esforços consistiram, principalmente, em trabalhos profundos — mas um tipo de trabalho focado que ainda não encontramos. Brattain concentrava-se intensamente na engenharia de um projeto experimental que poderia explorar a última visão teórica de Bardeen; em seguida, Bardeen concentrava-se intensamente para entender o que as últimas experiências de Brattain revelaram, tentando expandir sua estrutura teórica para combinar as observações. Esse vai e volta representa uma forma colaborativa de trabalho focado (comum em círculos acadêmicos) que impulsiona o que chamo de *efeito do quadro branco*. Para alguns tipos de problemas, trabalhar com outra pessoa no proverbial quadro branco compartilhado pode fazer com que se aprofunde mais do que se trabalhasse sozinho. A presença da outra parte aguardando seu próximo insight — seja alguém fisicamente na mesma sala ou colaborando virtualmente — pode provocar um curto-circuito no instinto natural de evitar a profundidade.

Agora, podemos dar um passo para trás e traçar algumas conclusões práticas sobre o papel da colaboração em trabalhos profundos. O sucesso do Building 20 e do Bell Labs indica que o isolamento não é requisito para o trabalho focado produtivo. De fato, seus exemplos indicam que, para muitos tipos de trabalho — especialmente quando se busca inovação —, o trabalho focado colaborativo produz melhores resultados. Essa estratégia, portanto, pede que você considere essa opção ao contemplar a melhor forma de integrar a profundidade em sua vida profissional. Ao fazê-lo, contudo, tenha em mente as seguintes diretrizes:

Primeira, a distração ainda é destruidora da profundidade. Assim, o *hub and spoke* fornece um modelo crucial. Separe sua busca por encontros fortuitos de seus esforços para pensar profundamente e evoluir a partir dessas inspirações. Você deve tentar otimizar cada esforço separadamente, em vez de misturá-los, impedindo os dois objetivos.

Segunda, mesmo quando você se recolhe para pensar profundamente, quando é razoável aproveitar o efeito do quadro branco, faça-o. Ao trabalhar lado a lado com alguém em um problema, vocês estimulam um ao outro para níveis mais profundos e, por conseguinte, para a geração de resultados cada vez mais valiosos em comparação com trabalhar sozinho.

Em outras palavras, quando se trata de um trabalho focado, considere o uso da colaboração quando apropriada, já que isso impele seus resultados a um novo nível. Ao mesmo tempo, não idolatre essa busca por interação e aleatoriedade positiva a ponto de impedir sua concentração ininterrupta basicamente necessária para obter algo útil do redemoinho de ideias ao nosso redor.

Execute como um Negócio

A história é conhecida no mundo da consultoria em negócios. Nos anos 1990, o professor Clayton Christensen, da Harvard Business School, recebeu uma ligação de Andy Grove, CEO e presidente da Intel. Grove encontrara a pesquisa de Christensen sobre inovação disruptiva e pediu que ele fosse até a Califórnia para discutir as implicações da teoria para a Intel. Ao chegar, Christensen percorreu os fundamentos da disrupção: empresas consolidadas são, muitas vezes, inesperadamente destronadas por startups que começam com ofertas baratas na extremidade inferior do mercado, mas, com o passar do tempo, melhoram seus produtos baratos *apenas o suficiente* para começar a se apropriar de uma fatia da extremidade superior. Grove reconheceu que a Intel enfrentava essa ameaça de processadores baratos produzidos por empresas modernas como a AMD e a Cyrix. Motivado por sua recente compreensão da disrupção, Grove planejou a estratégia que levou à família de

processadores Celeron — uma opção de desempenho inferior que ajudou a Intel a lutar com sucesso contra os desafios vindos de baixo.

Há, no entanto, uma parte menos conhecida dessa história. Como Christensen lembra, Grove lhe perguntou durante uma pausa nessa reunião: “Como faço isso?” Christensen respondeu com uma discussão de estratégia de negócios, explicando como Grove poderia criar uma nova unidade de negócios e assim por diante. Grove interrompeu-o com uma resposta rude: “Você é um acadêmico muito ingênuo. Perguntei-lhe *como* fazer isso, e me disse *o que* devo fazer. *Eu sei o que preciso fazer. Simplesmente não sei como fazê-lo.*”

Como Christensen explicou mais tarde, essa divisão entre *o quê* e *como* é crucial, mas é ignorada no mundo profissional. Muitas vezes, é fácil identificar uma estratégia necessária para atingir um objetivo, mas o que confunde as empresas é descobrir como executar a estratégia depois que é identificada. Eu soube dessa história em um prefácio que Christensen escreveu para um livro intitulado *As 4 Disciplinas da Execução*, que se baseou em extensos estudos de caso para descrever quatro “disciplinas” (abreviadas, 4DX) para ajudar as empresas a implementar, com sucesso, estratégias de alto nível. O que me impressionou enquanto lia foi que a lacuna entre *o quê* e *como* era relevante para minha busca pessoal de passar mais tempo trabalhando profundamente. Assim como Andy Grove identificou a importância de competir no mercado de processadores mais baratos, identifiquei a importância de priorizar a profundidade. O que eu precisava era de ajuda para descobrir como executar essa estratégia.

Intrigado por esses paralelos, me propus a adaptar a estrutura das 4DX a meus hábitos de trabalho pessoais e me surpreendi com o quanto me auxiliaram a agir eficazmente para alcançar meu objetivo de trabalhar profundamente. Essas ideias podem ter sido forjadas para o mundo dos grandes negócios, mas os conceitos subjacentes parecem se aplicar a qualquer lugar em que algo importante precise ser feito em um cenário de muitas obrigações e distrações

simultâneas. Com isso em mente, resumi nas seções seguintes as quatro disciplinas da estrutura 4DX e, para cada uma, descrevi como as adaptei às preocupações específicas de desenvolver um hábito de trabalho focado.

Disciplina nº 1: *Foque o Crucialmente Importante*

Como os autores de *As 4 Disciplinas da Execução* explicam: “Quanto mais você tenta fazer, menos realmente faz.” Eles concluem que a execução deve ser direcionada a um pequeno número de “objetivos extremamente importantes”. Essa simplicidade ajudará a concentrar uma energia de organização com intensidade suficiente para alcançar resultados reais.

Para um indivíduo dedicado ao trabalho focado, a implicação é que você deve identificar um pequeno número de resultados ambiciosos que deseja conseguir com suas horas de trabalho profundo. O conselho geral de “passar mais tempo trabalhando profundamente” não incita muito entusiasmo. Em vez disso, ter um objetivo específico que gere benefícios profissionais tangíveis e substanciais produzirá um fluxo de entusiasmo mais constante. Em uma coluna de 2014 intitulada “The Art of Focus” [“A Arte do Foco”, em tradução livre], David Brooks aprovou essa abordagem de permitir que metas ambiciosas conduzam um comportamento focado, explicando: “Se quiser vencer a guerra da atenção, não tente dizer 'não' para as distrações triviais que encontra no conjunto de informações; tente dizer 'sim' aos assuntos que despertam interesse e deixe o interesse eliminar todo o resto.”

Por exemplo, quando comecei a experimentar as 4DX, estabeleci o objetivo específico de publicar cinco artigos revisados por pares no próximo ano acadêmico. Esse objetivo era ambicioso, já que eram mais artigos do que eu publicava, e proporcionava recompensas tangíveis (a avaliação da efetivação como professor se aproximava). Combinadas, essas duas propriedades ajudaram o objetivo a aumentar minha motivação.

Disciplina nº 2: *Atue nas Medidas de Direção*

Depois de identificar um objetivo crucialmente importante, você precisa medir seu sucesso. Nas 4DX, existem dois tipos de medidas para tal fim: *de resultado* e *de direção*. As medidas de resultado descrevem o que você tenta melhorar. Por exemplo, se o objetivo é aumentar a satisfação do cliente em sua padaria, então a medida de resultado relevante é a avaliação da satisfação de seu cliente. Como os autores das 4DX explicam, o problema com as medidas de resultado é que chegam tarde demais para mudar seu comportamento: "Quando você as recebe, o que as causou já está no passado."

As medidas de direção, por outro lado, "medem os novos comportamentos que gerarão sucesso com base nas medidas". No exemplo da padaria, uma boa medida de direção é a quantidade de clientes que recebem amostras grátis. Esse é um número que você pode aumentar diretamente ao dar mais amostras. À medida que aumenta esse número, suas medidas provavelmente também melhorarão. Em outras palavras, as medidas de direção conduzem sua atenção para melhorar os comportamentos que controla diretamente no futuro próximo, algo que terá um impacto positivo em seus objetivos de longo prazo.

Para um indivíduo dedicado ao trabalho focado, é fácil identificar a medida de direção relevante: *o tempo gasto em um estado de trabalho focado dedicado a seu objetivo crucialmente importante*. Voltando ao meu exemplo, esse insight teve um impacto importante na forma como direcionei minha pesquisa acadêmica. Eu costumava focar as medidas de resultados, como os artigos publicados por ano. Essas medidas, no entanto, não influenciavam meu comportamento diário, porque não havia nada que eu pudesse fazer, no curto prazo, que gerasse uma mudança imediata notável nessa medição. De repente, quando passei a registrar horários de trabalho focado, essas medidas tornaram-se relevantes para o meu dia a dia: cada hora extra de trabalho focado imediatamente refletiu em meu registro.

Disciplina nº 3: *Mantenha um Placar Atraente*

“As pessoas jogam de forma diferente quando estão contando os pontos”, explicam os autores das 4DX. Eles concluem que ao tentar direcionar o envolvimento de sua equipe para o objetivo crucialmente importante de sua organização, é importante que tenham um lugar público para registrar e acompanhar suas medidas de direção. Esse painel de avaliação cria uma sensação de competição que os impulsiona a se concentrar nessas medidas, mesmo quando outras demandas disputam sua atenção. Também fornece uma fonte de motivação — quando a equipe percebe seu sucesso com uma medida de direção, investe na perpetuação desse desempenho.

Na disciplina anterior, argumentei que, para um indivíduo dedicado ao trabalho focado, as horas trabalhadas profundamente deveriam ser a medida de direção. Daí segue, portanto, que o painel de avaliação individual deve ser um artefato físico no espaço de trabalho, que exibe a contagem de horas de imersão do indivíduo.

Nas minhas primeiras experiências com as 4DX, estabeleci uma solução simples, porém eficaz, para a implementação desse painel de avaliação. Dividi um pedaço de papel em linhas, uma para cada semana do semestre. Em seguida, marquei cada linha com as datas da semana e prendi na parede ao lado do monitor do meu computador (onde não poderia ser ignorado). À medida que cada semana progredia, registrei as horas passadas no trabalho focado naquela semana com um simples registro de marcações na linha da semana. Para maximizar a motivação gerada por esse painel de avaliação, sempre que eu atingia um marco importante em um trabalho acadêmico (por exemplo, resolvendo uma prova decisiva), eu circulava a marca de registro correspondente com a hora em que terminei o resultado.[‡] Isso atendeu a dois propósitos. Primeiro, permitiu-me conectar, profundamente, horas acumuladas de concentração e resultados tangíveis. Em segundo lugar, ajudou a calibrar minhas expectativas de quantas horas de trabalho focado foram necessárias para o resultado. Essa realidade (que foi maior do que presumi no início) me impeliu a utilizar mais horas em cada semana.

Disciplina nº 4: *Crie uma Cadência de Responsabilidade*

Os autores das 4DX concluem que a última etapa para ajudar a manter o foco na medida de direção é estabelecer “um ritmo de reuniões regulares e frequentes de qualquer equipe que possui um objetivo crucialmente importante”. Durante essas reuniões, os membros da equipe devem confrontar o painel de avaliação, comprometer-se com ações específicas para ajudar a melhorar a pontuação antes da próxima reunião e descrever o que aconteceu com os compromissos assumidos na última reunião. Eles observam que essa revisão pode ser condensada a apenas alguns minutos, mas deve ser regular para que tenha efeito. Os autores argumentam que é nessa disciplina que “a execução realmente acontece”.

Para um indivíduo concentrado em seu próprio hábito de trabalho focado, provavelmente não há equipe com quem se reunir, mas isso não o isenta da necessidade de responsabilidade regular. Em vários momentos ao longo deste livro, discuto e recomendo o hábito de uma revisão semanal em que você faz um plano para a semana seguinte de trabalho (ver Regra nº 4). Durante meus experimentos com as 4DX, usei uma revisão semanal para examinar meu painel de avaliação e celebrar boas semanas, ajudar a entender o que levou a semanas ruins e, o mais importante, descobrir como garantir uma boa pontuação para os próximos dias. Isso me levou a ajustar meu cronograma para atender às necessidades da minha medida de direção — permitindo um trabalho significativamente mais profundo do que se eu tivesse evitado tais revisões completamente.

A estrutura das 4DX baseia-se na premissa fundamental de que a execução é mais difícil do que a estratégia. Após centenas e centenas de estudos de caso, seus inventores conseguiram isolar algumas disciplinas básicas que parecem funcionar particularmente bem para vencer essa dificuldade. Não é surpresa, portanto, que essas mesmas disciplinas tenham um efeito semelhante em seu objetivo pessoal de cultivar o hábito do trabalho focado.

Para concluir, vamos voltar uma última vez ao meu próprio exemplo. Como observei anteriormente, quando adotei as 4DX pela primeira vez, defini o objetivo de publicar cinco artigos revisados por

pares no ano letivo de 2013/2014. Foi um objetivo ambicioso, dado que eu publicara apenas quatro artigos no ano anterior (uma façanha da qual me orgulhava). Em toda a experiência com as 4DX, a clareza desse objetivo, acompanhada de um feedback simples, porém inevitável, do meu painel de avaliação de medida de direção, me guiou para um nível de profundidade que eu não tinha alcançado antes. Em retrospectiva, não foi tanto a intensidade dos meus períodos de trabalho focado que aumentou, mas sua regularidade. Enquanto eu costumava agrupar meu pensamento profundo nos prazos de submissão de artigos, o hábito das 4DX manteve minha mente concentrada durante o ano todo. Acabou, devo admitir, sendo um ano cansativo (especialmente porque eu estava escrevendo este livro ao mesmo tempo). Mas também resultou em um endosso convincente da estrutura das 4DX: no verão de 2014, eu tinha *nove* artigos completos aceitos para publicação, mais que o dobro do que havia feito em qualquer ano anterior.

Seja Preguiçoso

Em um artigo de 2012 escrito para um blog do *New York Times*, o ensaísta e cartunista Tim Kreider forneceu uma descrição memorável: “Não sou ocupado. Sou a pessoa ambiciosa mais preguiçosa que conheço.” A aversão de Kreider pelo trabalho frenético, contudo, foi posta à prova nos meses que antecederam a redação de sua postagem. Aqui está sua descrição do período: “Comecei insidiosamente, por causa de obrigações profissionais, para me ocupar... todas as manhãs, minha caixa de entrada estava cheia de e-mails pedindo-me para fazer coisas que eu não queria fazer ou me apresentando problemas que eu tinha que resolver.”

Sua solução? Ele foi para o que chamou de “local não revelado”: um lugar sem TV e sem internet (ficar online exigia uma viagem de bicicleta até a biblioteca local) e onde poderia permanecer indiferente ao ataque das pequenas obrigações que parecem inofensivas isoladamente, mas que agregadas ferem gravemente seu hábito de trabalho focado. “Lembrei-me de florzinhas silvestres, insetos e estrelas”, disse Kreider sobre o retiro. “Eu leio. E,

finalmente, estou realmente escrevendo pela primeira vez em meses.”

É importante para nossos propósitos reconhecer que Kreider não é Thoreau. Ele não se afastou do mundo dos negócios para enfatizar uma crítica social complicada. Em vez disso, sua mudança para um local não revelado foi motivada por uma visão surpreendente, porém prática: *o fez ser melhor em seu trabalho*. Aqui está a explicação de Kreider:

> *A ociosidade não é só um período de férias, indulgência ou fraqueza; ela é tão indispensável para o cérebro quanto a vitamina D é para o corpo, e, privados disso, sofremos uma aflição mental tão debilitante quanto o raquitismo... É, paradoxalmente, necessária para realizar qualquer trabalho.*

Quando Kreider fala sobre realizar um trabalho, é claro que não se refere a tarefas superficiais. Na maioria das vezes, quanto mais tempo você passa imerso em trabalho superficial, mais dele realiza. Como escritor e artista, no entanto, Kreider está preocupado com o trabalho focado — os esforços sérios que produzem coisas que o mundo valoriza. Esses esforços, ele está convencido, precisam do apoio de uma mente regularmente liberada para o lazer.

Essa estratégia argumenta que você deve seguir o exemplo de Kreider, injetando, em seu dia, liberdade regular e substancial de preocupações profissionais, proporcionando-lhe o ócio paradoxalmente necessário para realizar o trabalho (profundo). Existem muitas maneiras de alcançar esse objetivo. Você poderia, por exemplo, usar a abordagem de Kreider para se retirar completamente do mundo de tarefas superficiais, escondendo-se em um “local não revelado”, mas isso não é prático para a maioria das pessoas. Em vez disso, quero sugerir uma heurística mais aplicável, mas ainda bastante poderosa: no final do dia de trabalho, desligue sua concentração dos problemas de trabalho até a manhã seguinte — nada de verificar o e-mail depois do jantar, nada de repetições mentais de conversas e de planejar como você lidará com o próximo desafio; desligue o pensamento do trabalho completamente. Se precisar de mais tempo, prolongue seu dia de

trabalho, mas depois que desligar, sua mente deve ficar livre para encontrar as florzinhas, insetos e estrelas de Kreider.

Antes de descrever algumas táticas que dão apoio a essa estratégia, quero, primeiro, explorar *por que* desligar a mente do trabalho será vantajoso para sua capacidade de produzir resultados valiosos. Temos, naturalmente, o endosso pessoal de Tim Kreider, mas vale a pena reservar tempo para entender também a ciência por trás do valor da inatividade. Um exame mais detalhado dessa literatura revela as seguintes três possíveis explicações para esse valor.

Motivo nº 1: *Inatividade Contribui para Ideias*

Considere o seguinte trecho de um artigo de 2006 publicado na revista *Science*:

> *A literatura científica enfatizou os benefícios da deliberação consciente na tomada de decisões durante centenas de anos... A questão abordada aqui é se essa visão é justificada. Nossa hipótese é de que não é.*

Colocar em xeque um postulado tão comum é uma atitude ousada. Os autores desse estudo, liderados pelo psicólogo holandês Ap Dijksterhuis, tentaram provar que é melhor deixar algumas decisões para a mente inconsciente esclarecer. Em outras palavras, tentar trabalhar ativamente com essas decisões levará a um resultado *pior* do que absorver as informações relevantes e, em seguida, passar para outra coisa, enquanto deixa as camadas subconscientes de sua mente ponderarem.

A equipe de Dijksterhuis isolou esse efeito dando aos participantes a informação necessária para uma decisão complexa em relação à compra de um carro. Foi dito à metade dos participantes que refletissem sobre as informações e, depois, tomassem a melhor decisão. A outra metade foi distraída por um quebra-cabeça fácil depois que leram as informações, e então foram solicitados a tomar uma decisão sem ter tido tempo para deliberar conscientemente. O grupo distraído acabou apresentando melhor desempenho.

As observações de experiências como essa levaram Dijksterhuis e seus colaboradores a introduzir a teoria do pensamento inconsciente (UTT, sigla em inglês) — uma tentativa de entender os diferentes papéis conscientes e inconscientes da deliberação na tomada de decisões. Essa teoria propõe que, para decisões que exigem a aplicação de regras rígidas, a mente consciente deve estar envolvida. Por exemplo, se precisa fazer um cálculo matemático, apenas sua mente consciente pode seguir as regras aritméticas precisas necessárias para a resolução. Por outro lado, decisões que envolvem grandes quantidades de informações e são muito vagas e, talvez, até conflitantes, sua mente inconsciente está bem adaptada para resolvê-las.

A hipótese UTT diz que isso se deve ao fato de que essas regiões de seu cérebro possuem mais largura de banda neuronal disponível, permitindo que transfiram mais informações e examinem mais soluções potenciais do que seus centros conscientes de pensamento. Sua mente consciente, de acordo com essa teoria, é como um computador doméstico, no qual você pode executar programas que retornam respostas corretas a problemas limitados, enquanto sua mente inconsciente é como os vastos centros de dados do Google, onde os algoritmos estatísticos examinam terabytes de informações não estruturadas, provocando surpreendentes soluções para questões difíceis.

A implicação dessa linha de pesquisa é que proporcionar o tempo de descanso a seu cérebro consciente possibilita que sua mente inconsciente passe a classificar seus desafios profissionais mais complexos. O hábito de desligamento, portanto, não significa necessariamente reduzir a quantidade de tempo em que se envolve no trabalho produtivo, mas, em vez disso, diversificar o tipo de trabalho que implementa.

Motivo nº 2: *Inatividade Ajuda a Recarregar a Energia Necessária para o Trabalho Focado*

Um artigo de 2008 frequentemente citado, publicado na revista *Psychological Science,* descreve um experimento simples. Os participantes foram divididos em dois grupos. Um deles foi

convidado a caminhar em um trajeto arborizado, em um bosque perto do campus Ann Arbor, em Michigan, onde o estudo foi conduzido. O outro grupo foi convidado a caminhar pelo agitado Centro da cidade. Ambos os grupos receberam tarefas de concentração denominadas “backward digit span” (em português, extensão de dígitos em ordem inversa). A principal descoberta do estudo foi que o grupo da natureza apresentou desempenho até 20% melhor na tarefa. Tal vantagem ainda se manteve na semana seguinte, quando os pesquisadores chamaram os mesmos participantes e trocaram os locais: não foram as pessoas que determinaram o desempenho, mas se tiveram a chance de se preparar caminhando pela floresta.

Esse estudo é um dos muitos que validam a teoria da restauração da atenção (ART, sigla em inglês), que afirma que passar um tempo na natureza melhora a capacidade de concentração. Essa teoria, proposta pela primeira vez na década de 1980 pelos psicólogos da Universidade de Michigan, Rachel Kaplan e Stephen Kaplan (o último foi coautor do estudo de 2008, discutido aqui, juntamente com Marc Berman e John Jonides), é baseada no conceito de fadiga da atenção. Para se concentrar, é necessário o que a ART chama de *atenção direcionada*. Trata-se de um recurso finito: se esgotá-lo, terá dificuldade em se concentrar. (Para nossos propósitos, podemos pensar nesses recursos de maneira análoga às reservas limitadas de força de vontade de Baumeister, que discutimos na introdução desta regra.[§]) O estudo de 2008 argumenta que andar em ruas movimentadas exige que você use a atenção dirigida, já que deve realizar tarefas complicadas, como decidir quando atravessar uma rua para não ser atropelado ou quando contornar um lento grupo de turistas bloqueando a calçada. Depois de apenas 50 minutos dessa navegação focada, o estoque de atenção dirigida era escasso.

Caminhar na natureza, em contraste, o expõe ao que o autor principal, Marc Berman, chama de “estímulos inerentemente fascinantes”, usando o pôr do sol como exemplo. Esses estímulos “invocam modestamente a atenção, dando aos mecanismos de

atenção focada uma chance de reabastecimento”. Em outras palavras, ao caminhar pela natureza você está liberado de ter que direcionar sua atenção, pois há poucos desafios a considerar (como cruzamentos movimentados) e você vivencia estímulos bastante interessantes para manter sua mente suficientemente ocupada para evitar a necessidade de prestar atenção ativamente. Esse estado permite que seu tempo de recursos de atenção direcionada seja reabastecido. Após 50 minutos de tal reposição, os participantes tiveram um impulso na concentração.

(Você pode, é claro, argumentar que assistir ao pôr do sol talvez deixe as pessoas de bom humor, e estar de bom humor é o que realmente melhora o desempenho nessas tarefas. Mas, em uma reviravolta sádica, os pesquisadores desconsideraram essa hipótese, repetindo o experimento no inverno intenso de Ann Arbor. Caminhar ao ar livre no frio intenso não deixou os participantes de bom humor, mas eles ainda acabaram se saindo melhor em tarefas de concentração.)

O que é importante para o nosso propósito é observar que as implicações da ART se expandem para além dos benefícios da natureza. O mecanismo central dessa teoria é a ideia de que você restaura sua capacidade de direcionar a atenção se fizer uma pausa nessa atividade. Caminhar na natureza proporciona um intervalo mental, mas assim também faz uma série de atividades relaxantes, desde que forneçam “estímulos intrinsecamente fascinantes” e desobriguem da concentração dirigida. Ter uma conversa casual com um amigo, ouvir música enquanto faz o jantar, jogar game com seus filhos e sair para correr — os tipos de atividades que preencherão seu horário na noite, se forçar o desligamento do trabalho — desempenham a mesma função restauradora de atenção que caminhar na natureza.

Por outro lado, se continuar interrompendo sua noite para verificar e responder e-mails ou reservar algumas horas depois do jantar para cumprir um prazo que se aproxima, está roubando o descanso ininterrupto de seus centros de atenção direcionada, necessário para sua restauração. Mesmo que isso consuma pouco tempo,

impede que alcance os níveis de relaxamento profundo em que a restauração da atenção ocorre. Apenas a certeza de que concluiu seu trabalho até o dia seguinte convence seu cérebro a mudar para o nível em que pode começar a recarregar para o próximo dia. Dito de outra forma, tentar extrair um pouco mais de trabalho de suas noites reduz sua eficiência no dia seguinte, o suficiente para que acabe fazendo menos do que se tivesse respeitado a inatividade.

Motivo nº 3: *O Trabalho Substituído pela Inatividade Noturna Geralmente Não É Tão Importante*

O último argumento para manter um ponto-final claro em seu dia de trabalho exige que voltemos ao texto de Anders Ericsson, o inventor da teoria da prática deliberada. Como você pode se lembrar da Parte 1, ela é a extensão sistemática de sua capacidade para determinada habilidade. É a atividade necessária para ser melhor em algo. O trabalho focado e a prática deliberada, como argumentei, sobrepõem-se substancialmente. Para nossos propósitos aqui, usamos a prática deliberada como um substituto de propósito geral para esforços cognitivamente exigentes.

No artigo inspirador de 1993 de Ericsson sobre o tema, intitulado "The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance" ["O Papel da Prática Deliberada na Aquisição de Desempenho Especializado", em tradução livre], ele dedica uma seção para rever o que a literatura de pesquisa revela sobre a capacidade de um indivíduo para o trabalho cognitivamente exigente. Ericsson observa que, para um novato, cerca de uma hora por dia de concentração intensa parece ser o limite, enquanto que, para especialistas, esse número pode expandir-se até quatro horas — raramente mais.

Um dos estudos citados, por exemplo, cataloga os hábitos de estudo de um grupo de violinistas de elite estudando na Universität der Künste, de Berlim. O estudo descobriu que os violinistas de elite passam, em média, três horas e meia por dia em um estado de prática deliberada, geralmente divididas em dois períodos distintos. Os violinistas menos talentosos passam menos tempo em um estado de profundidade.

A implicação desses resultados é que sua capacidade de trabalho focado em determinado dia é limitada. Se for cuidadoso com seu cronograma (usando, por exemplo, o tipo de estratégias de produtividade descritas na Regra nº 4), atingirá sua capacidade de trabalho diária durante o período diurno. Segue-se, portanto, que à noite você está além do ponto em que pode continuar trabalhando profundamente com eficácia. Assim, qualquer trabalho que faça à noite não será o tipo de atividade de alto valor que realmente impulsiona sua carreira; ao contrário, é provável que seus esforços sejam limitados a tarefas superficiais de baixo valor (executadas em um ritmo lento e sem energia). Em outras palavras, ao adiar o trabalho noturno, você não perde coisas importantes.

Os três motivos que acabamos de descrever apoiam a estratégia geral de manter um limite restrito para seu dia de trabalho. Vamos concluir preenchendo alguns detalhes sobre a implementação.

Para ter sucesso com esta estratégia, você deve, primeiro, aceitar o compromisso de que uma vez terminado seu dia de trabalho, não pode permitir nem a menor incursão de preocupações profissionais em seu campo de atenção. Isso inclui, crucialmente, verificar e-mails, bem como sites relacionados ao trabalho. Em ambos os casos, mesmo uma breve intrusão de trabalho gera um fluxo de distração que impede por um longo período de tempo as vantagens do desligamento descritas anteriormente (a maioria das pessoas conhece, por exemplo, a experiência de olhar para um alerta de e-mail em uma manhã de sábado e, depois, ter suas implicações assombrando seus pensamentos pelo resto do fim de semana).

Outro compromisso fundamental para o sucesso dessa estratégia é apoiar seu comprometimento de encerrar com um rigoroso *ritual de desligamento* no final do dia de trabalho para maximizar a probabilidade de êxito. Mais detalhadamente, esse ritual deve garantir que todas as tarefas, objetivos ou projetos incompletos tenham sido revisados e que, para cada um, você tenha confirmado que: (1) possui um plano confiável para sua conclusão ou (2) está em um lugar que será revisitado no momento certo. O processo deve ser um algoritmo: uma série de etapas que sempre são

realizadas, uma após a outra. Quando terminar, diga uma frase definida para indicar conclusão (para terminar meu próprio ritual, eu digo, “desligamento concluído”). Essa última etapa pode até soar um tanto boba, mas dá uma sugestão simples para sua mente de que é seguro não pensar em trabalho o resto do dia.

Para tornar tal sugestão mais concreta, deixe-me seguir as etapas de meu próprio ritual de desligamento (que desenvolvi na época em que estava escrevendo minha tese de doutorado e que, de uma forma ou de outra, venho aplicando até hoje). A primeira coisa que faço é dar uma olhada final em minha caixa de entrada de e-mail para garantir que não há nada que exija uma resposta urgente antes do final do dia. A seguir, transfiro quaisquer novas tarefas que estão em minha mente ou foram anotadas no início do dia em minhas listas de tarefas oficiais. (Uso o Google Docs para armazenar minhas listas de tarefas, já que gosto da possibilidade de acessá-las de qualquer computador — mas a tecnologia não é realmente relevante aqui.) Depois que abro essas listas, passo o olho por *todas* as tarefas em cada uma e, depois, consulto os próximos dias no meu calendário. Essas duas ações garantem que não haja nada urgente que eu esteja esquecendo, prazos ou compromissos importantes. Aqui, já revisei tudo que está no âmbito profissional. Para terminar o ritual, uso essa informação para traçar um plano aproximado para o dia seguinte. Depois que o plano é criado, digo “desligamento concluído”, e termino meus pensamentos de trabalho para o dia.

O conceito de um ritual de desligamento parece bastante extremo, mas há uma boa razão para isso: o efeito Zeigarnik. Esse efeito, cujo nome homenageia o trabalho experimental de Bluma Zeigarnik, um psicólogo do século XX, descreve a capacidade de tarefas incompletas dominarem nossa atenção. A psicóloga diz que se você simplesmente interrompe o que está fazendo às 17h e diz: “Chega de trabalho até amanhã”, provavelmente lutará para manter sua mente livre de problemas profissionais, já que as muitas obrigações não resolvidas em sua mente, como nos experimentos de Bluma

Zeigarnik, continuam lutando por sua atenção durante toda a noite (uma batalha que costumam ganhar).

No início, esse desafio pode parecer insolúvel. Como qualquer trabalhador do conhecimento ocupado pode atestar, *sempre* há tarefas incompletas. A ideia de que você alcança um ponto em que todas as suas obrigações estão cumpridas é uma fantasia. Felizmente, não precisamos *completar* uma tarefa para tirá-la de nossa mente. Correndo ao nosso resgate nesse assunto está nosso amigo do início da regra, o psicólogo Roy Baumeister, que escreveu um artigo com E.J. Masicampo, ludicamente intitulado "Consider It Done!" [“Considere Feito!”, em tradução livre]. Nesse estudo, os dois pesquisadores começaram replicando o efeito Zeigarnik em seus participantes (no caso, os pesquisadores atribuíram uma tarefa e, em seguida, aplicaram interrupções), mas descobriram que poderiam reduzir significativamente o impacto do efeito pedindo aos participantes, logo após a interrupção, que elaborassem um plano sobre como completariam a tarefa *mais tarde*. Para citar o artigo: “Comprometer-se com um plano específico para um objetivo pode, portanto, não só facilitar sua realização, mas também liberar recursos cognitivos para outras atividades.”

O ritual de desligamento descrito anteriormente alavanca essa tática para combater o efeito Zeigarnik. Embora não o obrigue a identificar explicitamente um plano para cada tarefa em sua lista (um requisito penoso), força você a incluir cada tarefa em uma lista comum e, em seguida, revisá-la antes de fazer um plano para o dia seguinte. Esse ritual garante que nenhuma tarefa será esquecida: cada uma será revisada diariamente e abordada quando o momento for apropriado. Sua mente, em outras palavras, é liberada de seu dever de acompanhar essas obrigações a cada momento — seu ritual de desligamento assumiu essa responsabilidade.

Os rituais de desligamento podem tornar-se irritantes, pois representam 10 a 15 minutos menos no final de seu dia útil (às vezes até mais), mas são necessários para colher os frutos do desligamento sistemático resumidos anteriormente. Em minha experiência, deve demorar uma semana ou duas antes que o

desligamento vire um hábito — ou seja, até que sua mente confie em seu ritual o suficiente para realmente começar a liberar pensamentos relacionados ao trabalho durante a noite. Mas, depois de estabelecido, o ritual se tornará permanente em sua vida — ao ponto que pular a rotina deixará em você uma sensação de desconforto.

Décadas de trabalho de vários subcampos diferentes dentro da psicologia apontam para a conclusão de que descansar seu cérebro regularmente melhora a qualidade de seu trabalho focado. Ao trabalhar, trabalhe com afinco. Quando terminar, termine. Seu tempo médio de resposta de e-mails pode sofrer um pouco, mas você vai mais do que compensar isso com o grande volume de trabalho verdadeiramente importante produzido durante o dia por sua habilidade renovada de aprofundar-se mais do que seus colegas exaustos.

---

* Estou usando a palavra “individualizada” de modo um tanto amplo aqui. A filosofia monástica não se aplica *apenas* aos que trabalham sozinhos. Há exemplos de esforços profundos onde o trabalho é feito em um pequeno grupo. Pense, por exemplo, em equipes de composição, como Rodgers e Hammerstein, ou equipes de invenção, como os irmãos Wright. O que realmente quero dizer com esse termo é que essa filosofia aplica-se bem àqueles que podem trabalhar com metas claras sem as outras obrigações que decorrem de ser membro de uma organização maior.

† Os defensores de escritórios abertos podem alegar que estão aproximando essa mistura de profundidade e interação disponibilizando salas de reunião que as pessoas podem usar conforme necessário, para mergulhar mais profundamente em uma ideia. Essa presunção, entretanto, trivializa o papel do trabalho focado na inovação. Esses esforços não são um acompanhamento ocasional para encontros inspiradores ao acaso; eles representam a maior parte do esforço envolvido na maioria dos avanços. (N. A.)

‡ Você pode ver uma foto do meu “registro de horas” online (conteúdo em inglês): “Deep Habits: Should You Track Hours or Milestones?” 23 de março de 2014, http://calnewport.com/blog/2014/03/23/deep-habits-should-you-track-hours-or-milestones/.

§ Há algum debate na literatura sobre se a quantidade é exatamente a mesma. Para nossos propósitos, no entanto, isso não importa. A principal observação é que existe um recurso limitado, necessário à atenção, que deve ser preservado. (N. A.)

Regra nº 2

Aceite o Tédio

Para entender melhor como alguém domina a arte do trabalho focado, sugiro visitar a Sinagoga Knesses Yisroel, em Spring Valley, Nova York, às 6h, em um dia de semana. Se fizer isso, provavelmente encontrará pelo menos 20 carros no estacionamento. No interior, haverá uma dúzia de membros da congregação estudando as escrituras — alguns podem estar lendo em silêncio, pronunciando as palavras de um idioma antigo, enquanto outros estarão juntos, debatendo. Em uma extremidade da sala, um rabino liderará um grupo maior em uma discussão. Essa reunião matinal em Spring Valley representa apenas uma pequena fração das centenas de milhares de judeus ortodoxos que acordaram cedo naquela manhã, como fazem todos os dias, para praticar um princípio central de sua fé: passar algum tempo, diariamente, estudando as complexas tradições escritas do judaísmo rabínico.

Fui apresentado a esse mundo por Adam Marlin, um membro da congregação Knesses Yisroel e um dos conselheiros do grupo de estudos da manhã. Como Marlin me explicou, seu objetivo com essa prática é decifrar uma página do Talmude todos os dias (embora às vezes não consiga), muitas vezes trabalhando com um *chevruta* (parceiro de estudo) para levar o entendimento mais próximo de seu limite cognitivo.

O que me interessa sobre Marlin não é seu conhecimento de textos antigos, mas o tipo de esforço necessário para obter tal conhecimento. Quando o entrevistei, ele enfatizou a intensidade mental do ritual da manhã. "É uma disciplina extrema e séria, consistindo, principalmente, em 'trabalho focado' (você escreve sobre isso)", explicou. "Eu gerencio uma empresa em fase de crescimento, mas isto aqui é a coisa mais estressante que faço." Essa tensão não é exclusiva de Marlin, mas está enraizada na prática — como seu rabino uma vez explicou: "Você não pode

considerar que cumpriu essa obrigação diária a menos que tenha levado sua capacidade mental ao limite.”

Ao contrário de muitos judeus ortodoxos, Marlin encontrou tarde sua fé, não iniciando seu rigoroso treinamento no Talmude até os 20 anos. Esse detalhe trivial é útil para nossos propósitos, porque permite a Marlin uma comparação clara do antes e depois do impacto dessa ginástica mental — e o resultado o surpreendeu. Embora Marlin fosse excepcionalmente bem instruído quando começou a prática — ele possui graduações em *três diferentes* e conceituadas universidades —, logo conheceu outros adeptos que só frequentaram pequenas escolas religiosas, mas ainda assim eram capazes de “lhe dar um baile intelectualmente”. Profissionalmente, “muitas dessas pessoas são bem-sucedidas”, explicou, “mas não foi uma escola conceituada que aumentou o intelecto deles; ficou claro que foi o estudo diário iniciado na 5ª série”.

Depois de um tempo, Marlin começou a notar mudanças positivas na própria capacidade de pensar profundamente. “Recentemente, tive ideias mais criativas na minha vida profissional”, disse-me ele. “Estou convencido de que isso está relacionado com essa prática mental diária. Essa tensão consistente fortaleceu meu músculo mental ao longo dos anos. Não era o objetivo quando comecei, mas é o efeito.”

A experiência de Adam Marlin ressalta uma realidade importante sobre o trabalho focado: a capacidade de se concentrar intensamente é uma habilidade que deve ser treinada. Essa ideia pode parecer óbvia uma vez expressada, mas representa um distanciamento de como a maioria das pessoas entende tais assuntos. Em minha experiência, é comum tratar a concentração não distraída como um *hábito,* tal como usar fio dental — algo que sabe como fazer e sabe que é bom para você, mas que negligenciou devido à falta de motivação. Uma mentalidade assim é atraente porque implica que você pode transformar sua vida profissional de distraída para focada do dia para a noite caso possa simplesmente reunir motivação suficiente. Mas esse entendimento

ignora a dificuldade de foco e as horas de prática necessárias para fortalecer seu "músculo mental". Em outras palavras, as ideias criativas que Adam Marlin vivencia em sua vida profissional têm pouco a ver com uma pontual decisão de pensar mais profundamente e muito a ver com um comprometimento em treinar essa habilidade todas as manhãs.

Há, no entanto, um importante consequência latente nessa ideia: os esforços para aprofundar seu foco sofrerão se você, simultaneamente, não desacostumar sua mente da dependência da distração. Do mesmo modo que atletas devem cuidar de seus corpos fora das sessões de treinamento, você terá dificuldade em alcançar os níveis mais profundos de concentração se passar o resto do tempo evitando a ideia de tédio.

Podemos encontrar evidências para essa afirmação na pesquisa de Clifford Nass, famoso professor de comunicação de Stanford, conhecido por seu estudo do comportamento na era digital. Entre outras ideias, a pesquisa de Nass revelou que a constante mudança de atenção online tem um efeito negativo duradouro em seu cérebro. Eis como Nass resumiu essas descobertas em uma entrevista de 2010 para Ira Flatow, da NPR [rede nacional de emissoras de rádio públicas dos EUA]:

> *Temos escalas que nos permitem dividir pessoas entre as que são multitarefas o tempo todo e as que raramente o fazem, e as diferenças entre elas são gritantes. As pessoas que são multitarefas em tempo integral não conseguem filtrar a irrelevância. Não conseguem gerenciar uma memória de trabalho. São cronicamente distraídas. Envolvem partes muito maiores do cérebro que são irrelevantes para a tarefa em questão... São quase ruínas mentais.*

A essa altura, Flatow pergunta a Nass se os distraídos crônicos reconhecem essa reconfiguração de seu cérebro:

> *As pessoas com quem conversamos disseram: "Quando realmente tenho que me concentrar, desligo tudo e me concentro."* Infelizmente, elas desenvolveram hábitos mentais

> que tornam impossível manter o foco. *São os tolos da irrelevância. Não conseguem permanecer em uma tarefa.* [Ênfase do autor]

Nass descobriu que depois que seu cérebro se acostuma com a distração sob demanda, é difícil largar o vício, mesmo quando *quer* se concentrar. De forma mais concreta: se cada momento de tédio em sua vida — ter que esperar cinco minutos na fila ou sentar-se sozinho em um restaurante até um amigo chegar — é aliviado com uma rápida olhada em seu smartphone, então é provável que seu cérebro tenha sido reconfigurado a um ponto de não estar pronto para o trabalho focado — mesmo que reserve tempo para praticar essa concentração.

A Regra nº 1 lhe ensinou como integrar trabalho focado à sua agenda e apoiá-lo com rotinas e rituais projetados para ajudá-lo a alcançar consistentemente o limite atual de sua habilidade de concentração. A Regra nº 2 o ajudará a estender significativamente esse limite. As estratégias a seguir são motivadas pela ideia-chave de que obter o máximo de seu hábito de trabalho focado requer treinamento e, como esclarecido anteriormente, esse treinamento deve abordar dois objetivos: aprimorar sua capacidade de se concentrar intensamente e superar seu desejo por distração. Essas estratégias abrangem uma variedade de abordagens, desde colocar a distração em quarentena até dominar uma forma especial de meditação, que se combinam para fornecer um mapa prático para sua jornada, transformando uma mente arruinada pela distração e que desconhece a concentração, em um instrumento realmente focado, tal como um raio laser.

Não Faça Intervalos na Distração. Faça Intervalos no Foco.

Muitos presumem que podem alternar entre um estado de distração e um de concentração conforme necessário, mas, como acabei de argumentar, essa suposição é otimista: depois de estar configurado para a distração, você anseia por ela. Motivado por essa realidade,

essa estratégia é projetada para ajudá-lo a reconfigurar seu cérebro de forma a estar melhor adaptado para permanecer na tarefa.

Antes de entrar em detalhes, vamos de início considerar uma sugestão popular [nos EUA] para o vício da distração que não resolve nosso problema: o Sabbath da Internet (às vezes chamado de desintoxicação digital). Basicamente, esse ritual pede que você reserve um tempo regular — tipicamente, um dia da semana — no qual se abstém da tecnologia de rede. Da mesma forma que o Sabbath na Bíblia hebraica induz um período de silêncio e reflexão adequado para apreciar Deus e suas obras, o Sabbath da Internet serve para lembrá-lo do que você perde enquanto está colado na tela.

Não está claro quem introduziu o conceito de Sabbath da Internet, mas o crédito pela popularização da ideia nos EUA frequentemente é dado ao jornalista William Powers, que promoveu a prática em sua reflexão de 2010 sobre tecnologia e felicidade humana, *O BlackBerry de Hamlet*. Como Powers declarou em uma entrevista: “Faça o que Thoreau fez, que é aprender a ter um pouco de desconexão em um mundo conectado — não fuja.”

Muitos conselhos para o problema da distração seguem esse modelo geral de ocasionalmente encontrar momentos para se afastar da tagarelice virtual. Alguns reservam um ou dois meses por ano para isso, outros seguem o conselho de Powers de um dia por semana, enquanto outros reservam uma ou duas horas diariamente para o mesmo propósito. Todos fornecem algum benefício, mas depois que vemos o problema da distração em termos de configuração do cérebro, fica claro que um Sabbath da Internet não pode, por si só, curar um cérebro distraído. Se você se alimentar de forma saudável apenas um dia por semana, é improvável que perca peso, pois a maior parte de seu tempo ainda é gasto comendo bastante. Da mesma forma, se passar apenas um dia por semana resistindo à distração, é improvável que diminua o desejo do cérebro por esses estímulos, já que a maior parte do tempo ainda é gasto cedendo a eles.

Proponho uma alternativa ao Sabbath da Internet. Em vez de programar um intervalo ocasional *para a distração* para que possa se concentrar, você deve programar um intervalo ocasional *para o foco* rendendo-se à distração. Para tornar essa sugestão mais concreta, vamos supor que o uso da internet seja sinônimo de busca de estímulos de distração. (Você pode, naturalmente, usar a internet de forma centrada e profunda, mas para um viciado em distração, essa é uma tarefa difícil.) Da mesma forma, consideraremos trabalhar na ausência da internet como sinônimo de mais trabalho focado. (Você pode, é claro, encontrar maneiras de se distrair sem uma conexão de rede, mas isso tende a ser mais fácil de resistir.)

Com essas categorizações estabelecidas, a estratégia funciona da seguinte maneira: programe antecipadamente quando você usará a internet e, em seguida, evite-a completamente fora desses horários. Sugiro que mantenha um bloco de notas perto do computador no trabalho. Nele, registre a *próxima* vez que tem permissão de usar a internet. Até aquele momento, absolutamente nenhuma conectividade de rede é permitida — não importa o quão tentadora seja.

A ideia por trás dessa estratégia é que o uso de um serviço de distração não reduz, por si só, a capacidade do cérebro de se concentrar. Em vez disso, é a *mudança* constante de atividades de baixo estímulo/alto valor para atividades de alto estímulo/baixo valor, a menor ocorrência de tédio ou desafio cognitivo, que ensina sua mente a nunca tolerar a ausência de novidades. Essa mudança constante pode ser entendida de forma análoga ao enfraquecimento dos músculos mentais responsáveis pela organização das muitas fontes que compõem sua atenção. Ao segregar o uso da internet (e, portanto, segregar distrações), você minimiza o número de vezes que cede à distração e, ao fazê-lo, fortalece esses músculos seletores de atenção.

Por exemplo, se agendou seu próximo bloco de internet para daqui a 30 minutos e está começando a se sentir entediado e ansioso por distração, os próximos 30 minutos de resistência tornam-se uma sessão de fortalecimento da concentração. Um dia inteiro de

distração programada torna-se, portanto, um dia inteiro de treinamento mental semelhante.

Embora a ideia básica dessa estratégia seja simples, colocá-la em prática pode ser complicado. Para ajudá-lo, aqui estão três pontos importantes a serem considerados.

Ponto nº 1: *Essa estratégia funciona mesmo que seu trabalho exija muito uso da internet e/ou respostas a e-mails.*

Se precisa passar horas online ou responder a e-mails rapidamente, tudo bem: isso simplesmente significa que seus *blocos de internet* serão mais numerosos do que aqueles de alguém cujo trabalho requer menos conectividade. O número total ou a duração de seus blocos de internet não importa tanto quanto garantir que a integridade de seus *blocos offline* permaneça intacta.

Imagine, por exemplo, que ao longo de um período de duas horas entre reuniões você deve programar uma verificação de e-mails a cada 15 minutos. Imagine ainda que essas verificações exigem, em média, cinco minutos. Portanto, é suficiente programar um *bloco de internet* a cada 15 minutos nesse período de duas horas, com o restante do tempo dedicado aos blocos offline. Nesse exemplo, você passará cerca de 90 minutos do período de duas horas em um estado em que está offline e ativamente resistindo à distração. Isso acaba sendo uma grande quantidade de treinamento de concentração que é obtido sem exigir que sacrifique muita conectividade.

Ponto nº 2: *Independentemente de como programar seus blocos de internet você deve manter o tempo fora deles absolutamente livre do uso da rede.*

Em princípio, esse objetivo é fácil de declarar, mas logo se torna complicado na tortuosa realidade do dia de trabalho padrão. Um problema inevitável que enfrentará ao executar tal estratégia é perceber, no início de um bloco offline, que tem uma informação crucial online necessária para prosseguir com sua tarefa atual. Se o próximo bloco de internet não começar logo, você vai acabar travado. A tentação nesse caso é ceder rapidamente, procurar a

informação e depois retornar ao bloco offline. *Você deve resistir a essa tentação!* A internet é sedutora: você pode achar que está apenas recuperando um único e-mail de sua caixa de entrada, mas achará difícil não olhar para as outras mensagens "urgentes" que chegaram recentemente. Não são necessárias muitas dessas exceções antes que sua mente comece a tratar a barreira entre os blocos de internet e os offline como permeável — diminuindo os benefícios da estratégia.

Assim, é importante, nessa situação, não abandonar imediatamente o bloco offline, mesmo quando estiver travado. Se for possível, mude para outra atividade offline durante o restante do bloco atual (ou até mesmo gaste esse tempo relaxando). Se isso for impossível — talvez você precise concluir imediatamente a atividade offline —, então a resposta correta é *mudar* seu cronograma de modo que seu próximo bloco de internet comece mais cedo. O segredo para fazer essa alteração, contudo, é não agendar o próximo bloco de internet para ocorrer imediatamente. Em vez disso, imponha pelo menos um intervalo de cinco minutos entre o momento atual e a próxima vez que puder ficar online. Esse intervalo é pequeno, por isso, não impedirá excessivamente seu progresso, mas de uma perspectiva comportamental é importante porque separa a sensação de querer ficar online da recompensa de realmente fazê-lo.

Ponto nº 3: *Programar o uso da internet em casa, como no trabalho, melhora ainda mais seu treinamento de concentração.*

Se você se encontrar colado em um smartphone ou laptop todas as noites e fins de semana, é provável que seu comportamento fora do trabalho esteja desfazendo muitas das tentativas, durante o dia de trabalho, de reconfigurar seu cérebro (que faz pouca distinção entre os dois cenários). Nesse caso, gostaria de sugerir que mantivesse a estratégia de cronograma de uso da internet, mesmo após o encerramento do dia de trabalho.

Para simplificar, ao programar o uso da internet após o trabalho você permite comunicação sensível ao tempo em seus blocos offline (por exemplo, enviar mensagens de texto a um amigo para

combinar onde vão jantar), bem como recuperar informações sensíveis ao tempo (por exemplo, procurar a localização do restaurante com seu telefone). Fora essas exceções pragmáticas, no entanto, quando estiver em um bloco offline, afaste-se do telefone, ignore textos e se abstenha de usar a internet. Como na variação dessa estratégia no local de trabalho, se a internet desempenha um papel importante em seu entretenimento noturno, tudo bem: programe vários blocos de internet. O segredo não é evitar ou reduzir a quantidade total de tempo que gasta com o comportamento de distração, mas é proporcionar muitas oportunidades ao longo da noite para resistir a *procurar* essas distrações ao menor sinal de tédio.

Um cenário em que essa estratégia se torna particularmente difícil fora do trabalho é quando você é obrigado a esperar (por exemplo, na fila de uma loja). É crucial nessas situações que, se estiver em um bloco offline, você simplesmente aceite o tédio temporário e vença-o com a companhia de seus pensamentos. Simplesmente esperar e ficar entediado tornou-se uma experiência nova na vida moderna, mas do ponto de vista do treinamento de concentração, é incrivelmente valioso.

Resumindo, para ter sucesso com o trabalho focado, você precisa reconfigurar seu cérebro para se sentir confortável ao resistir a estímulos de distração. Isso não significa que precisa eliminar comportamentos de distração; é suficiente, em vez disso, eliminar a habilidade de tais comportamentos roubarem sua atenção. A estratégia simples proposta aqui, de programar blocos de internet, ajuda muito a recuperar essa autonomia da atenção.

Trabalhe como Teddy Roosevelt

Se você frequentasse Harvard durante o ano letivo de 1876/1877, provavelmente teria notado um calouro magro, com costeletas, impetuoso e incrivelmente enérgico chamado Theodore Roosevelt. Se, então, ficasse amigo desse jovem, logo notaria um paradoxo.

Por um lado, sua atenção podia parecer irremediavelmente dispersa, o que um colega chamou de “incrível variedade de

interesses” — uma lista que o biógrafo Edmund Morris catalogou e inclui boxe, luta livre, musculação, aulas de dança, leitura de poesia e uma perpétua obsessão pelo naturalismo (o senhorio de Roosevelt, na rua Winthro, não estava satisfeito com o hábito do jovem inquilino de dissecar e empalhar espécimes em seu quarto alugado). Esse último interesse se desenvolveu ao ponto de Roosevelt publicar seu primeiro livro, *The Summer Birds of the Adirondacks* [“Os Pássaros do Verão de Adirondacks”, em tradução livre], no verão após o primeiro ano de faculdade. Foi bem recebido no *Bulletim of the Nuttall Ornithological Club* — uma publicação que, nem é preciso dizer, leva a sério livros sobre pássaros — e foi tão bom que Morris considerou Roosevelt, em tão tenra idade, como “um dos mais conhecidos jovens naturalistas dos Estados Unidos”.

Para apoiar essa exuberância extracurricular, Roosevelt teve que restringir bastante o tempo disponível para o que deveria ter sido seu foco principal: seus estudos em Harvard. Morris usou o diário de Roosevelt e as cartas desse período para estimar que o futuro presidente não passava mais de 1/4 de um dia típico estudando. Poderia se esperar que as notas de Roosevelt cairiam. Mas não aconteceu. Ele não era o melhor aluno da turma, mas também não tinha dificuldades: em seu primeiro ano, ganhou notas honrosas em cinco de sete matérias. A explicação para esse paradoxo de Roosevelt é sua abordagem única para o trabalho acadêmico. Roosevelt começava seu cronograma, considerando oito horas, 8h30 da manhã e ia até as 16h30. Ele removia o tempo gasto em recitação e aulas, seu treinamento atlético (que ocorria uma vez por dia) e almoço. Os fragmentos que restavam foram considerados tempo dedicado exclusivamente ao estudo. Conforme observado, esses fragmentos não se somavam a um grande número de horas totais, mas ele tiraria o máximo proveito delas dedicando-se *apenas* aos estudos e fazendo-o *intensamente*. “A quantidade de tempo que ele passava em sua mesa era bem pequena”, explicou Morris, “mas sua concentração era tão intensa, e sua leitura tão rápida, que ele podia ter mais tempo livre (dos estudos) do que a maioria”.

Essa estratégia pede que você introduza esse ímpeto ocasional de Roosevelt no próprio dia de trabalho. Em particular, identifique uma tarefa profunda (ou seja, algo que exija um trabalho focado para ser concluído) que está no topo de sua lista de prioridades. Estime quanto tempo você normalmente reserva para uma obrigação desse tipo, então, defina um prazo difícil que *diminua drasticamente* esse tempo. Se possível, comprometa-se publicamente com o prazo — por exemplo, dizendo à pessoa que espera o projeto finalizado quando deverá recebê-lo. Se isso não for possível (ou prejudicar seu trabalho), então motive-se ativando um cronômetro de contagem regressiva em seu telefone e o coloque onde você não pode deixar de ver enquanto trabalha.

Nesse ponto, deve haver apenas uma maneira possível de completar a tarefa dentro do prazo: *trabalhar com grande intensidade* — sem pausas para e-mails, sem sonhar acordado, sem navegar no Facebook, sem várias idas à máquina de café. Como Roosevelt em Harvard, ataque a tarefa com cada neurônio livre até que ceda sob sua inquebrável pressão de concentração.

Faça esse experimento não mais de uma vez por semana, no início — dando a seu cérebro prática com intensidade, mas também dando a ele (e a seus níveis de estresse) tempo para descansar. Depois que se sentir confiante em sua capacidade de trocar concentração pelo tempo de conclusão, aumente a frequência desses curtos períodos de ação intensa de Roosevelt. Lembre-se, porém, de manter sempre prazos no limite da viabilidade. Você pode, constantemente, vencer o cronômetro (ou, pelo menos, ficar perto), mas isso deve exigir forte concentração.

A principal motivação para essa estratégia é simples. O trabalho focado requer níveis de concentração bem além do ponto em que a maioria dos trabalhadores do conhecimento se sente confortável. Os “ímpetos de Roosevelt” alavancam prazos artificiais para ajudá-lo a aumentar sistematicamente o nível que é capaz de alcançar regularmente — fornecendo, em certo sentido, um intervalo de treinamento para os centros de atenção do cérebro. Um benefício adicional é que essa intensidade é incompatível com a distração

(não há como ceder à distração e cumprir os prazos). Desse modo, cada período completo fornece uma sessão na qual você está potencialmente entediado e realmente quer buscar mais estímulos novos — mas resiste. Conforme discutido na estratégia anterior, quanto mais praticar resistir a tais impulsos, mais fácil se torna essa resistência.

Depois de alguns meses de implantação dessa estratégia, sua compreensão do que significa focar provavelmente será transformada à medida que atingir níveis de intensidade mais fortes do que qualquer coisa que tenha experimentado antes. E se você for como o jovem Roosevelt, pode, então, reutilizar o tempo que sobra para os prazeres da vida, como tentar impressionar os membros mais exigentes do Nuttall Ornithological Club.

Medite Produtivamente

Durante os dois anos que passei como pós-doutorando no MIT, minha esposa e eu moramos em um apartamento pequeno, mas charmoso, na Rua Pinckney, no histórico Beacon Hill. Embora eu morasse em Boston e trabalhasse em Cambridge, os dois locais eram próximos — 1,5km de distância, em margens opostas do rio Charles. Com a intenção de manter a forma, mesmo durante o inverno longo e escuro da Nova Inglaterra, decidi aproveitar essa proximidade me locomovendo entre a casa e o trabalho a pé, na medida do possível.

Minha rotina me fazia caminhar até o campus pela manhã, atravessando a ponte Longfellow em todas as condições climáticas (a cidade, para meu desânimo, muitas vezes demorava a limpar as calçadas após tempestades de neve). Perto do almoço, trocava de roupa e corria de volta para casa, por um caminho mais longo, que seguia as margens do rio Charles, cruzando a ponte da Avenida Massachusetts. Após um almoço rápido e um banho em casa, eu pegava o metrô para voltar ao campus e, depois, caminhava para casa quando a jornada de trabalho terminava. Em outras palavras, passei *muito* tempo caminhando durante esse período. Foi essa realidade que me levou a desenvolver a prática que agora vou

sugerir que adote em seu próprio treinamento de trabalho focado: *meditação produtiva*.

O objetivo da meditação produtiva é aproveitar um período em que você está ocupado fisicamente, mas não mentalmente — caminhando, correndo, dirigindo, tomando banho — e concentrar sua atenção em um problema profissional bem definido. Dependendo de sua profissão, esse problema pode ser escrever um artigo, redigir um discurso, aprimorar uma demonstração ou melhorar uma estratégia de negócios. Como na meditação consciente, você deve trazer sua atenção de volta ao problema em questão quando começar a devanear ou a desviar o foco.

Eu costumava praticar meditação produtiva em pelo menos uma das minhas caminhadas diárias enquanto morava em Boston, e conforme ia melhorando, o mesmo ocorria com meus resultados. Acabei, por exemplo, trabalhando nos esboços dos capítulos de uma parte significativa do meu último livro enquanto caminhava e alcancei alguns progressos com relação a problemas técnicos complicados da minha pesquisa acadêmica.

Sugiro que você adote uma prática de meditação produtiva na própria vida. Isso não requer, necessariamente, uma sessão circunspecta todos os dias, mas seu objetivo deve ser participar em pelo menos duas ou três dessas sessões em uma semana comum. Felizmente, encontrar tempo para essa estratégia é fácil, aproveitando os períodos que, de outra forma, seriam desperdiçados (como passear com o cachorro ou ir ao trabalho) e, se implementada corretamente, aumenta sua produtividade profissional em vez de consumir tempo longe do trabalho. Na verdade, você pode até considerar programar uma caminhada durante seu dia de trabalho com o objetivo específico de aplicar a meditação produtiva a seu problema mais urgente no momento.

Não estou, entretanto, sugerindo essa prática por seus benefícios de produtividade (embora sejam bons). Em vez disso, estou interessado em melhorar rapidamente sua capacidade de pensar profundamente. Em minha experiência, a meditação produtiva baseia-se em ambas as ideias-chave apresentadas no início dessa

regra. Forçá-lo a resistir à distração e voltar sua atenção para um determinado problema ajuda a fortalecer seus músculos resistentes à distração, e, ao ser impelido a aprofundar cada vez mais seu foco em um único problema, sua concentração se amplia.

Para ter sucesso com a meditação produtiva, é importante reconhecer que, como qualquer forma de meditação, ela requer prática. Quando tentei essa estratégia pela primeira vez, no início do meu pós-doutorado, encontrei-me desesperadamente distraído — terminando longos trechos de “reflexão” com poucas novidades. Precisei de uma dúzia de sessões antes de começar a ter resultados reais. Você deve esperar algo semelhante; portanto, é necessário ter paciência. Para ajudar a acelerar o processo, no entanto, tenho duas sugestões específicas.

Sugestão nº 1: *Cuidado com as Distrações e Não Ande em Círculos*

Como novato, ao iniciar uma sessão de meditação produtiva, o primeiro ato de rebeldia de sua mente será oferecer pensamentos não relacionados, mas aparentemente mais interessantes. Minha mente, por exemplo, costumava ter êxito em descarrilar minha atenção ao começar a compor um e-mail que eu sabia que precisava escrever. Falando objetivamente, essa linha de pensamentos soa extremamente chata; contudo, em uma hora daquelas pode se tornar bastante tentadora. Quando perceber que sua atenção está se afastando do assunto em questão, lembre-se gentilmente de que você pode retornar a esse pensamento mais tarde e, em seguida, redirecione sua atenção de volta ao problema.

Em muitos aspectos, a distração desse tipo é o inimigo óbvio a ser derrotado no desenvolvimento de um hábito de meditação produtiva. Um adversário mais sutil, porém igualmente eficaz, é andarmos em círculo. Quando confrontada com um problema difícil, sua mente, como foi desenvolvida para fazer, tentará evitar o excesso de gasto de energia tanto quanto possível. Uma maneira de evitar esse gasto é não mergulhar mais profundamente no problema, repetindo diversas vezes o que já sabe sobre ele. Por exemplo, ao elaborar uma demonstração cabal, minha mente costuma rearranjar

resultados preliminares simples, repetidas vezes, para evitar o trabalho mais difícil de desenvolvê-los para a solução necessária. Você deve ficar atento a esse comportamento circular, pois subverte rapidamente uma sessão inteira de meditação produtiva. Quando constatá-lo, diga a si mesmo que está se repetindo, então, reoriente sua atenção para a próxima etapa.

Sugestão nº 2: *Estruture Seu Pensamento Profundo*

"Pensar profundamente" sobre um problema parece uma atividade evidente, mas, na realidade, não é. Quando confrontadas com uma paisagem mental livre de distração, um problema difícil e tempo para pensar, as próximas etapas se tornam surpreendentemente não óbvias. Em minha experiência, isso ajuda a estruturar esse processo de pensamento profundo. Sugiro começar com uma revisão cuidadosa das *variáveis* relevantes para resolver o problema e, em seguida, armazenar esses valores em sua memória de trabalho. Por exemplo, se estiver trabalhando no esboço do capítulo de um livro, as variáveis relevantes são os principais pontos que deseja abordar no capítulo. Se estiver tentando resolver uma prova de matemática, essas variáveis são variáveis reais, hipóteses ou lemas. Depois que as variáveis relevantes são identificadas, defina a próxima questão específica que precisa responder as usando. No exemplo do capítulo do livro, essa *questão* pode ser: "Como vou iniciar este capítulo?", e para uma prova de matemática, "O que pode dar errado se eu não descobrir esse ponto genérico?" Com as variáveis relevantes armazenadas e a questão identificada, você tem um alvo específico para sua atenção.

Supondo que seja capaz de resolver o próximo passo, a etapa final dessa abordagem estruturada para o pensamento profundo é *consolidar* seus ganhos, revisando claramente a resposta que identificou. Nesse ponto, você pode passar para o próximo nível de profundidade, reiniciando o processo. Esse ciclo de rever e armazenar variáveis, identificar e abordar o próximo passo e depois consolidar seus ganhos é como uma rotina de exercícios intensos para sua capacidade de concentração. Isso o ajudará a tirar mais

proveito de suas sessões de meditação produtiva e acelerar o ritmo de aprimoramento de sua capacidade de se aprofundar.

Memorize um Baralho de Cartas

Em apenas cinco minutos, Daniel Kilov pode memorizar qualquer um dos seguintes grupos: um baralho de cartas empilhadas ao acaso, uma série de cem dígitos aleatórios ou 115 formas abstratas (esse último feito estabeleceu um recorde nacional australiano). Não deve ser surpreendente, portanto, que Kilov tenha ganhado, recentemente, medalhas de prata uma atrás da outra nos campeonatos australianos de memória. O que *é* surpreendente, dada a história de Kilov, é que tenha se tornado um atleta mental.

"Não nasci com uma memória excepcional", disse Kilov. Na verdade, durante o ensino médio, ele se considerava ser esquecido e desorganizado. Também teve dificuldades acadêmicas e foi diagnosticado com transtorno de *deficit* de atenção. Após um encontro casual com Tansel Ali, um dos campeões de memória mais bem-sucedidos e conhecidos do país, Kilov começou a treinar sua memória de verdade. Quando recebeu o diploma universitário, havia ganhado a primeira medalha nacional na competição.

Essa transformação em um atleta mental de primeira classe foi rápida, mas não sem precedentes. Em 2006, o escritor científico norte-americano Joshua Foer ganhou o Campeonato de Memória dos EUA depois de apenas um ano de treinamento (intenso) — uma jornada que relatou em seu best-seller de 2011, *A Arte e a Ciência de Memorizar Tudo*. Mas o que importa para nós sobre a história de Kilov é o que aconteceu com seu desempenho *acadêmico* durante esse período de desenvolvimento intensivo de memória. Ao treinar seu cérebro, ele foi de um estudante lutando contra um *deficit* de atenção a um graduado em uma exigente universidade australiana, com honras. Logo foi aceito no programa de doutorado em uma das principais universidades do país, onde atualmente estuda com um famoso filósofo.

Uma explicação para essa transformação vem da pesquisa liderada por Henry Roediger, que administra o Laboratório de

Memória, na Universidade de Washington, em Saint Louis. Em 2014, Roediger e seus colaboradores enviaram uma equipe, munida com uma bateria de testes cognitivos, ao Campeonato de Memória, realizado em São Diego. Queriam entender o que diferenciava esses memorizadores de elite da população em geral. “Descobrimos que uma das maiores diferenças entre atletas de memória e o resto de nós está em uma habilidade cognitiva que não é uma medida direta da memória, *mas da atenção*”, explicou Roediger em uma postagem no blog do *New York Times* (ênfase minha). A capacidade em questão é chamada de “controle de atenção”, e mede a capacidade de manter o foco na informação essencial.

Em outras palavras, um efeito colateral do treinamento de memória é uma melhora na capacidade geral de se concentrar. Essa capacidade pode ser aplicada de forma fértil em qualquer tarefa que exija um trabalho focado. Portanto, podemos conjecturar que Daniel Kilov não se tornou uma estrela acadêmica por sua memória vencedora; em vez disso, foi sua busca para aprimorar essa memória que (acidentalmente) lhe deu a profundidade de trabalho necessária para prosperar academicamente.

A estratégia descrita aqui pede que você reproduza uma parte importante do treinamento de Kilov e, portanto, ganhe algumas das mesmas melhorias em sua concentração. Em particular, pede que aprenda uma habilidade padrão, mas bastante impressionante, no repertório da maioria dos atletas mentais: a capacidade de memorizar um maço de cartas embaralhado.

A técnica de memorização de cartas que vou ensinar a você vem de alguém que conhece um pouco sobre esse desafio particular: Ron White, ex-campeão de memória dos EUA e recordista mundial na memorização de cartas.[*] A primeira coisa que White enfatiza é que os atletas profissionais da memória *nunca* tentam memorizar mecanicamente, ou seja, simplesmente olhando as informações e repetindo-as em sua cabeça. Tal abordagem de retenção, embora popular entre estudantes exaustos, não compreende como nossos cérebros funcionam. Não estamos conectados para internalizar rapidamente informações abstratas. No entanto, somos muito bons

em lembrar cenas. Pense em um evento memorável recente em sua vida: talvez a sessão de abertura de uma conferência ou o encontro com um amigo que não vê há algum tempo para tomar uma bebida. Tente imaginar a cena o mais claramente possível. A maioria das pessoas, nesse cenário, pode evocar uma lembrança surpreendentemente vívida do evento — embora você não tenha feito esforços especiais para se lembrar disso. Se contou sistematicamente os detalhes exclusivos dessa lembrança, o número total de itens provavelmente seria surpreendentemente grande. Em outras palavras, sua mente pode reter rapidamente muitas informações detalhadas — se forem armazenadas da maneira correta. A técnica de memorização de cartas de Ron White baseia-se nesse insight.

Para se preparar para essa encorpada tarefa de memorização, White recomenda que comece sedimentando em sua mente a imagem mental de caminhar por cinco cômodos de sua casa. Talvez você entre pela porta, passe pelo hall, depois vá para o banheiro do andar de baixo, saia dele e entre no quarto de hóspedes, caminhe até a cozinha e, em seguida, desça as escadas até o porão. Em cada cômodo, evoque uma imagem clara do que você vê.

Após conseguir lembrar-se dessa caminhada por um local conhecido, fixe em sua mente uma coleção de dez itens em cada um desses cômodos. White recomenda que sejam grandes (e, portanto, mais marcantes), como uma mesa, não um lápis. Em seguida, estabeleça uma ordem na qual olha para cada um deles em cada cômodo. Por exemplo, no hall, você pode olhar para o tapete, depois, os sapatos no chão, o banco acima dos sapatos, e assim por diante. Combinados, são apenas 50 itens, então, acrescente mais dois, talvez de seu quintal, para obter os 52 de que precisará mais tarde ao conectar essas imagens a todas as cartas em um baralho comum.

Pratique esse exercício mental de caminhar pelos cômodos e olhar os itens de cada um deles em uma ordem definida. Você descobrirá que esse tipo de memorização, que se baseia em imagens visuais

de lugares e coisas familiares, é muito mais fácil do que a memorização da época de escola.

A segunda etapa na preparação para memorizar um baralho de cartas é associar uma pessoa ou coisa memorável a cada uma das 52 cartas possíveis. Para facilitar esse processo, tente manter alguma associação lógica entre a carta e a imagem correspondente. White fornece o exemplo de associar Donald Trump ao rei de ouros, já que ouro significa riqueza. Pratique essas associações até que tire uma carta aleatoriamente do baralho e imediatamente se recorde da imagem associada. Como antes, o uso de imagens visuais marcantes e associações simplificará a tarefa de formar essas conexões.

As duas etapas mencionadas anteriormente são *avançadas* — coisas que você faz apenas uma vez e, em seguida, alavancam, repetidas vezes, a memorização de baralhos específicos. Depois que essas etapas estiverem concluídas, você está pronto para o evento principal: memorizar o mais rápido possível a ordem das 52 cartas em um novo baralho. O método aqui é simples. Comece sua caminhada mental em sua casa. À medida que encontra cada item, olhe para a próxima carta no baralho e imagine a pessoa ou coisa marcante correspondente fazendo algo notável perto desse item. Por exemplo, se o primeiro item e a localização forem o tapete no hall e a primeira carta, o rei de ouros, você pode imaginar Donald Trump limpando a lama de seus mocassins caros em seu tapete.

Prossiga cuidadosamente através dos cômodos, associando as imagens mentais adequadas aos objetos na ordem correta. Após concluir um cômodo, você pode atravessá-lo algumas vezes seguidas para fixar as imagens. Quando terminar, estará pronto para entregar o baralho a um amigo e surpreendê-lo dizendo as cartas em ordem sem espiar. Para fazê-lo, é claro, você só precisa dar um passeio mental, mais uma vez, conectando cada pessoa ou coisa marcante à carta correspondente enquanto volta sua atenção para ela.

Se praticar essa técnica, descobrirá, como muitos atletas mentais que vieram antes de você, que pode internalizar um baralho inteiro

em poucos minutos. Mais importante do que sua capacidade de impressionar amigos, é claro, é o treinamento que essas atividades proporcionam à sua mente. Proceder através das etapas descritas anteriormente exige que você concentre sua atenção, repetidas vezes, em um alvo claro. Como um músculo que responde aos pesos, isso fortalecerá sua capacidade geral para se concentrar — permitindo que vá mais fundo com mais facilidade.

Vale ressaltar, no entanto, o ponto óbvio de que não há nada de especial na memorização de cartas. Qualquer processo de pensamento estruturado que requer atenção inabalável pode ter um efeito semelhante — seja estudando o Talmude, como Adam Marlin, na introdução da Regra nº 2, praticando meditação produtiva ou tirando de ouvido o solo de guitarra de uma música (um dos meus favoritos). Em outras palavras, se a memorização de cartas parece estranha para você, escolha um substituto que faça exigências cognitivas semelhantes. O segredo dessa estratégia não são os detalhes, mas a ideia motivadora de que sua capacidade de concentração é tão forte quanto seu compromisso em treiná-la.

---

* O artigo específico de White, a partir do qual defino as etapas apresentadas aqui, é encontrado online [texto em inglês]: Ron White, “How to Memorize a Deck of Cards with Superhuman Speed” [“Como Memorizar um Baralho de Cartas com Velocidade Super-Humana”, em tradução livre], post convidado, The Art of Manliness, 1 de junho de 2012, http://www.artofmanliness.com/2012/06/01/how-to-memorize-a-deck-of-cards/. (N. A.)

Regra nº 3

Abandone as Redes Sociais

Em 2013, o autor e consultor de mídia digital Baratunde Thurston deu início a um experimento. Ele decidiu desconectar-se da vida online durante 25 dias: sem Facebook, sem Twitter, sem Foursquare (um serviço que o premiou “Prefeito do Ano” em 2011), nem mesmo e-mails. Ele precisava de uma pausa. Thurston, que é descrito pelos amigos como “o homem mais conectado do mundo”, participou, por conta própria, de mais de 59 mil conversas no Gmail e colocou 15 mil postagens no Facebook no ano anterior à sua experiência. “Eu estava esgotado. Frito. Acabado. Exausto”, explicou.

Sabemos sobre o experimento de Thurston porque ele escreveu a respeito em um artigo de capa para a revista *Fast Company*, ironicamente intitulado “#UnPlug” (#Desconectar). Como Thurston revela no artigo, não demorou muito para se ajustar a uma vida desconectada. “No final da primeira semana, o ritmo silencioso de meus dias parecia muito menos estranho”, disse ele. “Eu estava menos estressado por não saber coisas novas; senti que eu ainda existia apesar de não ter compartilhado provas da minha existência na internet.” Thurston iniciou conversas com estranhos. Desfrutou de comida sem compartilhar a experiência no Instagram. Comprou uma bicicleta (“É mais fácil pedalar quando você não está tentando verificar simultaneamente o Twitter”). “O fim chegou muito cedo”, lamentou Thurston. Mas ele tinha startups para administrar e livros para vender; então, depois de 25 dias, relutantemente, reativou sua presença online.

O experimento de Baratunde Thurston resume claramente dois pontos importantes sobre a atual relação de nossa cultura com redes sociais, como Facebook, Twitter e Instagram, e sites de entretenimento informativo, como Business Insider e BuzzFeed — duas categorias de distração online que chamarei coletivamente de “ferramentas de rede” nas páginas seguintes. O primeiro ponto é

que reconhecemos cada vez mais que essas ferramentas fragmentam nosso tempo e reduzem nossa capacidade de concentração. Tal realidade já não gera muito debate; todos sentimos isso. Esse é um problema real para muitas pessoas, mas o problema é especialmente terrível se estiver tentando melhorar sua capacidade de trabalhar profundamente. Na regra anterior, por exemplo, descrevi várias estratégias para ajudá-lo a aprimorar seu foco. Esses esforços se tornarão significativamente mais difíceis se você se comportar, simultaneamente, como um Baratunde Thurston de antes do experimento, permitindo que sua vida fora desse treinamento permaneça um borrão distraído de aplicativos e abas de navegador. A força de vontade é limitada e, portanto, quanto mais atraentes as ferramentas que drenam sua atenção, mais difícil será manter o foco em algo importante. Por isso, para dominar a arte do trabalho focado, você deve retomar o controle de seu tempo e a atenção das muitas distrações que tentam roubá-lo.

Antes de começar a combater essas distrações, entretanto, devemos entender melhor o campo de batalha. Isso me leva ao segundo ponto importante resumido pela história de Baratunde Thurston: a impotência com que os trabalhadores do conhecimento atualmente discutem esse problema de ferramentas de rede e atenção. Sobrecarregado com as exigências de tempo que essas ferramentas impunham, Thurston sentiu que sua única opção era (temporariamente) sair completamente da internet. A ideia de que um drástico *período sabático da internet*[*] é a única alternativa à distração gerada pelas mídias sociais e pelo entretenimento informativo tem permeado cada vez mais nossa conversa cultural.

O problema dessa resposta binária é que as duas opções são muito simplistas para serem úteis. A noção de que você desistiria da internet é, obviamente, uma falácia, impossível para a maioria (a menos que seja um jornalista escrevendo sobre distração). Ninguém deve seguir o exemplo de Baratunde Thurston — e essa realidade fornece justificativa para permanecer com a única alternativa oferecida: aceitar nosso atual estado distraído como inevitável. Mesmo com clareza e insights decorrentes de seu período sabático

da internet, por exemplo, Thurston não levou muito tempo, após terminado o experimento, para retornar ao estado fragmentário inicial. No dia em que comecei a escrever esse capítulo, apenas seis meses depois que o artigo de Thurston apareceu originalmente na *Fast Company*, ele já havia enviado uma dúzia de tuítes nas poucas horas desde que acordara.

A regra ora apresentada tenta nos separar dessa rotina propondo uma terceira opção: aceitar que essas ferramentas não são inerentemente más e que algumas são bastante vitais para seu sucesso e felicidade, *mas ao mesmo tempo*, também aceitar que o limiar para permitir um acesso regular a seu tempo e atenção (sem falar nos dados pessoais) deve ser muito mais rigoroso e que a maioria das pessoas deveria, por consequência, usar menos essas ferramentas. Em outras palavras, não vou pedir que você abandone completamente a internet como Baratunde Thurston fez durante 25 dias em 2013. Mas pedirei, de saída, que rejeite o estado de hiperconectividade distraída que o levou ao drástico experimento. Há um meio-termo, e se estiver interessado em desenvolver um hábito de trabalho focado, precisa lutar para chegar lá.

O primeiro passo para encontrar esse meio-termo na seleção da ferramenta de rede é entender o processo de decisão padrão atual implementado pela maioria dos usuários da internet. No outono de 2013, tive uma noção desse processo graças a um artigo que escrevi explicando por que nunca entrei no Facebook. Embora o texto devesse ser explicativo e não acusatório, deixou muitos leitores na defensiva, levando-os a justificar *seu* uso do serviço. Aqui estão alguns exemplos:

- “O Facebook me atraiu, inicialmente, por seu apelo de entretenimento. Posso ver o que meus amigos estão fazendo, publicar fotos engraçadas e fazer breves comentários.”
- “(Quando) entrei, (não sabia por que)... Por simples curiosidade, entrei em um fórum de contos de ficção. (Depois de entrar,) melhorei minha escrita e fiz bons amigos.”

- “(Uso) o Facebook porque muitas pessoas que conheci no ensino médio estão lá.”

Eis o que me chama a atenção sobre essas respostas (que representam a maioria dos comentários que recebi sobre esse assunto): são surpreendentemente irrelevantes. Não duvido, por exemplo, que o primeiro comentarista dessa lista encontre algum entretenimento ao usar o Facebook, porém, também presumo que essa pessoa não estava sofrendo algum *deficit* grave de opções de entretenimento antes de se inscrever na rede. Ainda posso argumentar que esse usuário conseguiria evitar o tédio, mesmo que o serviço fosse interrompido de repente. O Facebook, na melhor das hipóteses, adicionou mais uma opção de entretenimento (possivelmente bastante medíocre) às muitas que já existiam.

Outro leitor comentou ter feito amigos em um fórum de escritores. Não duvidamos da existência desses amigos, mas podemos presumir que essas amizades são superficiais, dado que se baseiam no envio de mensagens curtas em uma rede de computadores. Não há nada de errado com amizades superficiais, mas é improvável que estejam no centro da vida social daquele usuário. Algo semelhante pode ser dito sobre o comentário de se reconectar aos amigos da escola: é uma boa diversão, mas dificilmente algo central para seu senso de conexão social ou felicidade.

Quero deixar bem claro que não estou tentando menosprezar os benefícios previamente citados — não há nada ilusório ou equivocado sobre eles. O que enfatizo, no entanto, é que esses benefícios são irrelevantes e um tanto quanto ocasionais. (Em contraste, se pedir a alguém para justificar o uso, por exemplo, da rede mundial de computadores em geral, ou do e-mail, os argumentos se tornariam muito mais concretos e convincentes.) Para essa observação, você pode replicar que *valor é valor*: se encontra algum benefício extra ao usar um serviço como o Facebook — mesmo que seja pequeno — então, por que não usá-lo? Chamo essa maneira de pensar de mentalidade “*qualquer benefício*”, já que identifica qualquer benefício possível como

justificativa suficiente para usar uma ferramenta de rede. Em mais detalhes:

A Abordagem "Qualquer Benefício" para Seleção de Ferramentas de Rede: O uso de uma ferramenta de rede se justifica caso se identifique qualquer benefício possível decorrente de seu uso ou *qualquer coisa* que se perca se não usá-la.

O problema com essa abordagem, obviamente, é que ignora todos os pontos negativos que acompanham a ferramenta em questão. Esses serviços são projetados para serem viciantes — roubando tempo e atenção de atividades que apoiam mais diretamente seus objetivos profissionais e pessoais (como o trabalho focado). No fim, se usar bastante essas ferramentas, chegará ao estado de esgotamento e conectividade hiperdistraída que atormentou Baratunde Thurston e milhões de outras pessoas como ele. É aqui que encontramos a verdadeira natureza insidiosa da mentalidade “qualquer benefício”. O uso de ferramentas de rede pode ser prejudicial. Não ponderar prós e contras e usar quaisquer vislumbres de algum potencial benefício como justificativa para o uso irrestrito de uma ferramenta significa enfraquecer sua capacidade de ter sucesso no mundo do trabalho do conhecimento.

Essa conclusão, se considerada objetivamente, não deve surpreender. No contexto das ferramentas de rede, ficamos confortáveis com a mentalidade “qualquer benefício”, mas se a olharmos de uma perspectiva mais ampla e considerarmos o contexto geral de mão de obra qualificada, de súbito ela nos parece um modo bizarro e antiquado de escolher ferramentas. Em outras palavras, uma vez que deixa de lado a retórica revolucionária que circunda todas as coisas da internet — o sentido, resumido na Parte 1, de que você está totalmente comprometido com “a revolução” ou é um “reacionário tecnológico” rabugento —, logo percebe que as ferramentas de rede são excepcionais; são ferramentas, não são diferentes do martelo de um ferreiro ou do pincel de um artista, usados por profissionais qualificados para melhorar seu trabalho (e, ocasionalmente, aumentar seu lazer). Ao longo da história, trabalhadores qualificados aplicaram sofisticação e ceticismo a seus encontros com novas ferramentas e suas decisões quanto a adotá-las. Não há razão para que os trabalhadores do conhecimento não

façam o mesmo quando se trata da internet — o fato de que a mão de obra qualificada agora envolva bits digitais não altera essa realidade.

Para entender melhor como é essa escolha de ferramentas, faz sentido começar conversando com alguém que trabalha com ferramentas (não digitais) e conta com um relacionamento complexo com essas ferramentas para ter sucesso. Felizmente, para nossos propósitos, encontrei tal indivíduo em um estudante de inglês convertido em agricultor sustentável, chamado Forrest Pritchard.

Forrest Pritchard administra a Smith Meadows, uma fazenda familiar localizada a oeste de Washington D.C. — uma das muitas fazendas agrupadas nos vales das Montanhas Blue Ridge. Logo depois de assumir a terra de seus pais, como eu soube, Pritchard passou das monoculturas tradicionais para o então novo conceito de "boi verde" [bois alimentados à base de capim]. A fazenda ignora a venda por atacado — você não encontra bifes Smith Meadows em supermercados — para vender diretamente aos consumidores nos movimentados mercados de fazendeiros na área metropolitana de Washington, D.C. A fazenda está prosperando em um setor de atividade que raramente recompensa operações de pequeno porte.

Conheci Pritchard no mercado local de fazendeiros em Takoma Park, Maryland, onde o estande da Smith Meadows faz bons negócios. Ver Pritchard, geralmente mais alto do que a maioria de seus clientes, vestindo a obrigatória camisa de flanela desbotada do fazendeiro, é ver um artesão confiante em seu comércio. Apresentei-me a ele porque a agropecuária é uma atividade dependente do manuseio cuidadoso de ferramentas, e eu queria entender como um artesão em um campo não digital aborda essa tarefa crucial.

"A fenação é um bom exemplo", disse, em uma de nossas conversas sobre o assunto. "É um assunto em que posso lhe dar a ideia básica sem ter que tratar da economia subjacente".

Quando assumiu a Smith Meadows, Pritchard explicou, a fazenda fabricava o próprio feno para usar como alimento para os animais durante os meses de inverno, quando pastar é impossível. A

fenação é feita com uma peça de equipamento chamada de enfardadeira de feno: um dispositivo que você puxa atrás de um trator e que comprime e junta o capim seco em fardos. Se você cria animais na Costa Leste, há uma razão óbvia para possuir e operar uma enfardadeira de feno: seus animais precisam de feno. Por que gastar dinheiro para "estocar" alimento quando você tem um ótimo capim cultivado de graça no próprio solo? Se um agricultor adotar a abordagem "qualquer benefício" usada pelos trabalhadores do conhecimento, ele definitivamente compraria uma enfardadeira de feno. Porém, como Pritchard me explicou, se um fazendeiro adotasse um pensamento tão simplório, "eu contaria os dias até a placa de 'Vende-se' estar na propriedade". Pritchard aplica um processo de pensamento mais sofisticado ao avaliar ferramentas. E depois de aplicá-lo à enfardadeira de feno, foi rápido em vendê-la: a Smith Meadows agora compra todo o feno que usa.

Eis o motivo...

"Vamos começar explorando os custos de fazer feno", disse Pritchard. "Primeiro, há o custo de combustível e reparos, e o galpão para guardar a enfardadeira, além do custo da máquina." Entretanto, esses custos diretamente mensuráveis foram a parte fácil da decisão. Em vez disso, foram os "custos de oportunidade" que exigiram mais atenção. O raciocínio dele: "Se eu produzir feno durante todo o verão, não poderei fazer outra coisa. Agora, por exemplo, uso esse tempo para criar galinhas (para comer). Isso gera um fluxo de caixa positivo, porque posso vendê-las. Mas elas também produzem estrume, que posso usar para melhorar meu solo." Então, há a questão igualmente sutil de avaliar o valor secundário de um fardo de feno comprado. Como Pritchard explicou: "Quando compro o feno, troco dinheiro por proteína animal, bem como por estrume (depois que passa pelo sistema digestivo dos animais), o que significa que também obtenho mais nutrientes para minha terra em troca de dinheiro. Também evito compactar o solo ao dirigir sobre ele com maquinário pesado durante todo o verão."

Ao tomar sua decisão final sobre a enfardadeira, Pritchard foi além de considerar apenas os custos monetários diretos e, em vez disso, deslocou sua atenção para a questão mais sutil da saúde a longo prazo de seus campos. Pelos motivos descritos anteriormente, ele concluiu que comprar feno resulta em campos mais saudáveis. E, como resumiu: “A fertilidade do solo é meu propósito basilar.” Em virtude desse arrazoado, a enfardadeira teve que ser descartada.

Observe a complexidade da decisão de Pritchard relativa à ferramenta. Tal complexidade ressalta uma realidade importante: a noção de que identificar *algum* benefício é suficiente para investir dinheiro, tempo e atenção em uma ferramenta é quase risível para pessoas no negócio deles. *É claro* que uma enfardadeira de feno oferece benefícios — *todas* as ferramentas da loja de suprimentos agrícolas têm algo útil para oferecer. Ao mesmo tempo, *é claro* que também há nelas aspectos negativos. Pritchard avaliou as nuances que caracterizam uma decisão desse tipo. Ele começou com um propósito claro — no seu caso, a saúde do solo é de fundamental importância para o sucesso profissional — e, a partir dele, foi elaborando a decisão final de usar ou não uma ferramenta específica.

Proponho que, se for um trabalhador do conhecimento — especialmente um interessado em cultivar o trabalho profundo —, você deva tratar sua seleção de ferramentas com o mesmo nível de cuidado de outros trabalhadores qualificados, como os agricultores. A seguir está minha tentativa de generalizar essa estratégia de avaliação. Eu a chamo de *abordagem do artesão* para a seleção de ferramentas, um nome que enfatiza que as ferramentas são, em última instância, um auxílio aos objetivos mais amplos de seu ofício.

A Abordagem do Artesão para a Seleção de Ferramentas: Identifique os principais fatores que determinam o sucesso e a felicidade de sua vida profissional e pessoal. Adote uma ferramenta somente se seus impactos positivos sobre esses fatores superarem substancialmente os negativos.

Observe que a abordagem do artesão para a seleção de ferramentas está em oposição à abordagem “qualquer benefício”. Enquanto essa abordagem identifica qualquer impacto positivo como justificativa para a utilização de uma ferramenta, a variante do

artesão exige que esses impactos positivos afetem os fatores centrais do que é importante para você e que superem os negativos.

Mesmo que a abordagem do artesão rejeite a simplicidade da abordagem "qualquer benefício", não ignora os benefícios que atualmente conduzem as pessoas às ferramentas de rede ou fazem proclamações antecipadas sobre o que é tecnologia "boa" ou "ruim": ela simplesmente pede que dê a qualquer ferramenta de rede o mesmo tipo de consideração a que foram submetidas as ferramentas em outras áreas ao longo de toda a história da mão de obra qualificada.

As três estratégias que se seguem a essa regra são projetadas para aumentar seu conforto em abandonar a mentalidade "qualquer benefício" e, em vez disso, aplicar a filosofia do artesão em selecionar ferramentas que reivindicam seu tempo e atenção. Essa orientação é importante porque a abordagem do artesão não é uma ciência exata. Identificar o que mais importa em sua vida e, depois, tentar avaliar os impactos de várias ferramentas sobre esses fatores, não se reduz a uma simples fórmula — essa tarefa requer prática e experimentação. As estratégias a seguir fornecem estrutura para essa prática e experimentação, forçando você a reconsiderar suas ferramentas de rede a partir de diferentes ângulos. Combinadas, elas devem ajudá-lo a cultivar uma relação mais sofisticada com suas ferramentas, o que lhe permitirá controlar o tempo e a atenção, possibilitando que o restante das ideias na Parte 2 tenham êxito.

Aplique a Lei dos Poucos Vitais a Seus Hábitos de Internet

Malcolm Gladwell não usa o Twitter. Em uma entrevista de 2013, explicou o motivo: "Quem disse que meus fãs querem saber de mim no Twitter?" E brincou: "Sei que muitas pessoas gostariam de me ver menos." Michael Lewis, outro autor de best-sellers, também não usa o serviço, explicando em *The Wire*: "Não tuíto, não acesso o Twitter, nem saberia dizer como ler ou onde encontrar uma mensagem do Twitter." E, como mencionado na Parte 1, o premiado autor do *New Yorker*, George Packer, também evita o serviço e, de

fato, apenas recentemente sucumbiu à necessidade de possuir um smartphone.

Esses três escritores não pensam que o Twitter é inútil. Aceitam, sem hesitar, que outros o consideram funcional. Quando Packer admitiu não usar o Twitter, de fato o fez como resposta a um artigo abertamente pró-Twitter do ex-crítico de mídia do *New York Times*, David Carr, no qual declarou:

> *E agora, quase um ano depois, o Twitter derreteu meu cérebro? Não, tenho acesso a narrativas sobre mais coisas do que jamais pensei e, em vez de passar meia hora em busca de esclarecimento, tenho noção das notícias do dia e de como as pessoas reagem a elas enquanto espero pelo café no Starbucks.*

Ao mesmo tempo, no entanto, Gladwell, Lewis e Packer não sentem que o serviço lhes oferece vantagens suficientes para compensar seu lado negativo dadas suas circunstâncias particulares. Lewis, por exemplo, preocupa-se com o fato de que adicionar mais acessibilidade prejudicará sua energia e reduzirá sua capacidade de pesquisar e escrever grandes histórias, observando: “É incrível como as pessoas são demasiadamente acessíveis. Há muita comunicação na minha vida que não é enriquecedora, é empobrecedora.” Packer, por sua vez, se preocupa com a distração, dizendo: “O Twitter é o crack dos viciados em mídia.” Ele chega a descrever o delírio de Carr sobre o serviço como “a imagem mais assustadora do futuro que li até agora na nova década”.

Não precisamos discutir se esses autores estão certos em suas decisões pessoais de evitar o Twitter (e ferramentas similares), porque suas vendas e prêmios falam por si só. Podemos, em vez disso, usar essas decisões como um exemplo corajoso da abordagem do artesão para a seleção de ferramentas na prática. Em uma época em que tantos trabalhadores do conhecimento — especialmente aqueles em campos criativos — ainda estão presos à mentalidade “qualquer benefício”, é animador ter uma visão mais madura sobre esses serviços. Contudo, a raridade desses exemplos nos lembra que avaliações maduras e confiantes desse tipo não são fáceis de fazer. Lembre-se da complexidade do processo do

pensamento, destacado anteriormente, que Forrest Pritchard teve que aplicar para tomar uma decisão sobre a enfardadeira de feno: para muitos trabalhadores do conhecimento e muitas ferramentas em suas vidas, essas decisões serão igualmente complexas. O objetivo dessa estratégia, portanto, é oferecer alguma estrutura para tal processo de pensamento — uma maneira de reduzir a complexidade de decidir quais ferramentas realmente importam para você.

O primeiro passo dessa estratégia é identificar os principais objetivos de sua vida profissional e pessoal. Se tem uma família, por exemplo, seus objetivos pessoais podem envolver ser um bom pai ou mãe e gerenciar uma casa organizada. Na esfera profissional, os detalhes desses objetivos dependem do que você faz. No meu trabalho como professor, por exemplo, busco dois objetivos importantes, um centrado em ser um professor eficiente em sala e um mentor eficaz para meus alunos de pós-graduação, e outro centrado em ser um pesquisador exímio. Embora os objetivos de cada um de nós provavelmente sejam diferentes, o segredo é ter uma lista limitada do que é mais importante, descrevendo-os de forma apropriada em nível elevado. (Se o seu objetivo incluir um alvo específico — "alcançar um milhão de dólares em vendas" ou "publicar meia dúzia de artigos em um único ano" —, então é restrito demais para nossos propósitos aqui.) Quando terminar, você deve ter um pequeno número de objetivos para as áreas pessoal e profissional de sua vida.

Assim que identificar esses objetivos, liste, para cada um, duas ou três atividades mais importantes que o ajudariam a alcançá-los. Essas atividades devem ser específicas o suficiente para que crie uma imagem clara delas. Por outro lado, devem ser gerais o bastante para que não estejam ligadas a um resultado único. Por exemplo, "fazer uma pesquisa melhor" é geral demais (como se faz uma pesquisa melhor?), enquanto "concluir o artigo final sobre transmissão de limites inferiores a tempo da próxima apresentação da conferência" é específico demais (é um resultado único). Uma

boa atividade nesse contexto seria algo como “ler regularmente e entender os melhores resultados na minha área”.

A próxima etapa nessa estratégia é considerar as ferramentas de rede que usa atualmente. Para cada uma, percorra as principais atividades que identificou e verifique se o uso da ferramenta tem um *impacto substancialmente positivo*, *negativo* ou *pouco impacto* em sua participação regular e bem-sucedida na atividade. Agora vem a decisão importante: continue usando essa ferramenta somente se concluir que tem impactos positivos substanciais e que superam os negativos.

Para ajudar a ilustrar a aplicação dessa estratégia, consideremos um estudo de caso. Para esse exemplo, suponha que Michael Lewis, se lhe fosse solicitado, tenha estabelecido o seguinte objetivo e atividades importantes correspondentes para sua carreira de escritor.

<u>Objetivo Profissional</u>: Produzir histórias bem escritas em forma de narrativa que mudam a forma como as pessoas compreendem o mundo.

<u>Atividades de Apoio para Esse Objetivo</u>:

- Pesquisar com paciência e profundidade.
- Escrever com cuidado e propósito.

Agora imagine que Lewis está com esse objetivo em mente para determinar se deve ou não usar o Twitter. Nossa estratégia requer que ele investigue o impacto do Twitter sobre as principais atividades que listou para apoiar seu objetivo. Não há nenhuma maneira convincente de argumentar que o Twitter faria Lewis substancialmente melhor em qualquer uma dessas atividades. Pesquisas profundas para Lewis, suponho, exigem que ele passe semanas e meses conhecendo um pequeno número de fontes (ele é mestre na habilidade jornalística de obter a história de uma fonte durante muitas sessões), e uma escrita cuidadosa, é claro, exige ausência de distrações. Em ambos os casos, o Twitter, na melhor das hipóteses, não tem impacto real e, na pior, pode ser

substancialmente negativo, dependendo da suscetibilidade de Lewis aos atributos viciantes do serviço. A conclusão, portanto, seria que Lewis não deveria usar o Twitter.

Você pode argumentar, nesse ponto, que confinar nosso exemplo a esse único objetivo é artificial, pois ignora as áreas para as quais um serviço como o Twitter tem a melhor chance de contribuir. Para escritores, em particular, o Twitter é frequentemente apresentado como uma ferramenta para estabelecer conexões com seu público, o que, em última instância, leva a mais vendas. Para um escritor como Michael Lewis, porém, tal marketing provavelmente não é um fator relevante em sua vida profissional. Isso acontece porque sua reputação garante que ele receberá grande cobertura em canais de mídia influentes *se* o livro for realmente bom. Seu foco, assim, é aplicado de forma mais produtiva ao objetivo de escrever o melhor livro possível do que tentar extrair algumas vendas extras através de meios ineficientes. Em outras palavras, a questão não é se o Twitter tem algum benefício para Lewis; em vez disso, é se o uso do Twitter afeta significativa e positivamente as atividades mais importantes de sua vida profissional.

E quanto a um escritor menos conhecido? Nesse caso, o marketing do livro desempenha um papel mais importante em seus objetivos. Mas, ao identificar as duas ou três atividades mais importantes para tal, é improvável que o tipo de contato superficial do Twitter esteja na lista. Isso é o resultado de matemática simples. Imagine que nosso autor hipotético envie dez tuítes individualizados por dia, cinco dias por semana — sendo que cada um o conecta diretamente com um novo leitor em potencial. Agora, imagine que 50% das pessoas contatadas dessa maneira se tornem fãs e que comprem o próximo livro do autor. Ao longo do período de dois anos talvez necessários para escrever um livro, isso produzirá duas mil vendas — nos EUA, um aumento modesto, na melhor das hipóteses, uma vez que o status de best-seller exige duas ou três vezes mais vendas *por semana*. A questão, mais uma vez, não é se o Twitter oferece algum benefício, mas, em vez disso, se oferece

benefícios *suficientes* para compensar seu tempo e atenção (dois recursos valiosos para um escritor).

Para um exemplo dessa abordagem aplicada a um contexto profissional, consideremos o cenário potencialmente mais disruptivo de objetivos pessoais. Em particular, vamos aplicá-la a uma das ferramentas mais onipresentes e defendidas de nossa cultura: o Facebook.

Ao justificar o uso do Facebook (ou redes sociais similares), a maioria das pessoas cita sua importância em suas vidas sociais. Com isso em mente, vamos aplicar nossa estratégia para entender se o Facebook é aprovado por seu impacto positivo nesse aspecto de nossos objetivos pessoais. Para fazer isso, mais uma vez trabalharemos com um objetivo hipotético e atividades importantes.

<u>Objetivo Pessoal</u>: Manter amizades próximas e gratificantes com um grupo de pessoas que são importantes para mim.

<u>Atividades Importantes para Esse Objetivo</u>:

1. Regularmente, reservar tempo para uma conexão significativa com aqueles que são importantes para mim (por exemplo, uma conversa longa, uma refeição, atividade conjunta).
2. Dedicar-me àqueles que são mais importantes para mim (por exemplo, fazer sacrifícios não triviais que melhorem suas vidas).

Nem todos vão compartilhar exatamente esse objetivo ou atividades, mas espero que você concorde que se aplicam a muitas pessoas. Vamos agora aplicar o método de filtragem lógica de nossa estratégia no exemplo do Facebook no contexto desse objetivo pessoal. Esse serviço, é claro, oferece vários benefícios para sua vida social. Para citar alguns que costumam ser mencionados: permite acompanhar pessoas que não vê há algum tempo; manter um contato superficial com pessoas que conhece, mas não encontra regularmente; monitorar facilmente eventos importantes na vida das pessoas (se estão casadas ou como é seu

novo bebê); e permite que encontre comunidades ou grupos online com interesses semelhantes aos seus.

Esses são benefícios reais que o Facebook oferece, inegavelmente, mas nenhum deles tem impacto positivo significativo para as duas atividades importantes que listamos, que são offline e requerem esforços intensos. Nossa estratégia, portanto, daria como retorno uma conclusão talvez surpreendente, mas clara: *é óbvio que o Facebook oferece benefícios à sua vida social, porém, para o que realmente interessa a você nessa área, nenhum é importante o suficiente para justificar a cessão de seu tempo e atenção.*‡

Para esclarecer, não estou argumentando que todos deveriam parar de usar o Facebook. Em vez disso, mostro que, para esse estudo de caso específico (e representativo), a estratégia proposta aqui sugere abandonar o serviço. Posso imaginar, todavia, outros cenários plausíveis que levariam à conclusão oposta. Considere, por exemplo, um calouro da faculdade. Para alguém nessa condição, pode ser mais importante estabelecer novas amizades do que manter relacionamentos existentes. As atividades que esse aluno identifica para apoiar seu objetivo de uma vida social próspera, portanto, podem incluir algo como "comparecer a muitos eventos e socializar com pessoas diferentes". Se essa é uma atividade importante e você está em um campus universitário, então uma ferramenta como o Facebook teria um impacto substancialmente positivo e *deveria ser usada*.

Para dar outro exemplo, considere alguém no exército, que está no exterior. Para esse hipotético soldado, manter um contato frequente com amigos e familiares é uma prioridade plausível e que, mais uma vez, pode ser melhor viabilizada através das redes sociais.

O que deve ficar claro a partir desses exemplos é que essa estratégia, se aplicada como descrita, fará com que muitas pessoas que atualmente usam ferramentas como Facebook ou Twitter as abandonem —, mas nem todas. Você pode, a essa altura, reclamar da arbitrariedade de permitir que apenas um pequeno número de atividades domine suas decisões sobre tais ferramentas. Como estabelecemos anteriormente, por exemplo, o Facebook tem muitos

benefícios para sua vida social; por que alguém o abandonaria só porque não auxilia o pequeno número de atividades que julgamos mais importantes? O que é fundamental entender aqui, entretanto, é que essa redução radical das prioridades não é arbitrária, mas motivada por uma ideia que surgiu repetidamente em várias áreas, que vão da lucratividade do cliente e igualdade social até a prevenção de falhas em programas de computador.

A Lei dos Poucos Vitais‡: Em muitos cenários, 80% de determinado efeito é causado apenas por 20% das possíveis causas.

Por exemplo, pode ser que 80% dos lucros de uma empresa provenham de apenas 20% de seus clientes, 80% da riqueza de uma nação são retidos por 20% dos cidadãos mais ricos ou 80% das falhas de software vêm de apenas 20% dos erros identificados. Há uma base matemática formal para esse fenômeno (uma divisão de 80/20 é aproximadamente o que você esperaria ao descrever a distribuição da *lei de potência* sobre o impacto — um tipo de distribuição que aparece frequentemente ao medir quantidades no mundo real), mas é provavelmente mais útil quando aplicado heuristicamente como um lembrete de que, em muitos casos, as contribuições para um resultado não são distribuídas uniformemente.

Avançando, vamos assumir que essa lei seja válida para os objetivos importantes em sua vida. Como observamos, muitas atividades diferentes contribuem para alcançar esses objetivos. A lei dos poucos vitais, no entanto, nos lembra de que os 20% mais importantes dessas atividades proporcionam a maior parte do benefício. Supondo que você listasse entre 10 e 15 atividades distintas e potencialmente benéficas para cada um de seus objetivos de vida, aquela lei diz que são as duas ou três principais atividades — o número que essa estratégia lhe pede para focar — que fazem a maior diferença em ter sucesso em alcançar ou não o objetivo.

Mesmo que aceite esse resultado, no entanto, ainda pode argumentar que não deve ignorar os outros 80% das atividades benéficas possíveis. É verdade que essas atividades menos importantes não contribuem tanto para seu objetivo quanto as duas

melhores, mas podem oferecer *algum* benefício; então, por que não mantê-las? Desde que não ignore as atividades mais importantes, parece que não é prejudicial apoiar também algumas das alternativas menos importantes.

Esse argumento, contudo, ignora o ponto-chave de que todas as atividades, independentemente de sua importância, consomem a mesma quantidade limitada de tempo e atenção. Desse modo, atuar em atividades de baixo impacto significa roubar tempo que poderia ser gasto em atividades de maior impacto. É o jogo de soma zero. Seu tempo devolve mais recompensas quando investido em atividades de alto impacto do que em atividades de baixo impacto, e quanto mais você ficar com a segunda opção, menor será seu benefício geral.

O mundo dos negócios entende essa matemática. É por isso que não é incomum ver uma empresa *dispensar* clientes pouco produtivos. Se 80% de seus lucros vêm de 20% de seus clientes, então ela ganha mais dinheiro redirecionando a energia dos clientes de baixa receita para atender melhor ao pequeno número de contratos lucrativos — cada hora gasta no último produz mais receita do que cada hora gasta no primeiro. O mesmo vale para seus objetivos profissionais e pessoais. Utilizar o tempo consumido por atividades de baixo impacto — encontrar velhos amigos no Facebook — e reinvesti-lo em atividades de alto impacto — como levar um bom amigo para almoçar — resulta em mais sucesso em seu objetivo. Abandonar uma ferramenta de rede usando essa lógica, portanto, não é perder seus benefícios potencialmente pequenos, mas obter mais das atividades que você já sabe que geram grandes benefícios.

Retornando para onde começamos, para Malcolm Gladwell, Michael Lewis e George Packer, o Twitter não apoia 20% das atividades que geram maior parte do sucesso em suas carreiras. Mesmo que, de forma isolada, aquele serviço proporcione alguns benefícios menores, quando suas carreiras são vistas como um todo eles provavelmente são mais bem-sucedidos não usando o Twitter e redirecionando esse tempo para atividades mais frutíferas, do que

se o adicionassem a seu cronograma como mais uma coisa para gerenciar. Você deve tomar esse mesmo cuidado ao decidir em quais ferramentas vai investir seu próprio tempo e atenção limitados.

Abandone as Redes Sociais

Quando Ryan Nicodemus decidiu simplificar sua vida, um de seus primeiros objetivos foram seus pertences. Naquele momento, Ryan morava sozinho em um espaçoso apartamento de três quartos. Durante anos, movido pelo impulso consumista, deu seu melhor para preencher esse amplo espaço. Agora, era hora de reivindicar a vida depositada em suas coisas. A estratégia que implementou foi simples de descrever, mas de conceito radical. Ele passou uma tarde encaixotando tudo o que possuía como se estivesse prestes a se mudar. Para transformar o que ele chamou de "empreendimento difícil" em algo menos oneroso, deu a essa atividade o nome de "festa da embalagem", explicando: "Tudo é mais emocionante quando é uma festa, certo?"

Depois de terminar de encaixotar, Nicodemus passou a semana seguinte em sua rotina normal. Se precisasse de alguma coisa, tiraria da caixa e a colocaria de volta onde costumava estar. Ao final da semana, notou que a grande maioria de suas coisas permanecia intocada nas caixas.

Então, se livrou delas.

As coisas se acumulam na vida das pessoas, em parte porque quando confrontado com um ato de eliminação específico, é fácil se preocupar: "E se eu precisar disso um dia?", e usamos essa preocupação como desculpa para manter o item em questão. A festa da embalagem de Nicodemus forneceu a ele evidências definitivas de que a maioria de suas coisas *não eram* algo de que precisava, dando respaldo, assim, à sua busca pela simplicidade.

A estratégia anterior lhe ofereceu um método sistemático para ajudá-lo a classificar ferramentas de rede que atualmente reivindicam seu tempo e atenção. Essa estratégia adota uma abordagem diferente, mas complementar, para esses mesmos

problemas e foi inspirada na maneira como Ryan Nicodemus se livrou dos objetos inúteis.

Mais detalhadamente, essa estratégia exige que você execute o equivalente à festa da embalagem nos serviços de mídia social que usa atualmente. Entretanto, em vez de "embalar", você deixará de usá-los por *30 dias*. Todos eles: Facebook, Instagram, Google+, Twitter, Snapchat, Vine — ou quaisquer outros serviços cuja popularidade tenha aumentado desde que escrevi essas palavras. Não os desative formalmente e (isso é importante) não mencione online que estará se desconectando: apenas pare de usá-los. Se alguém entrar em contato com você por outros meios e perguntar por que sua atividade em determinado serviço caiu, você pode explicar, mas não saia por aí contando às pessoas.

Depois de 30 dias desse isolamento da rede, faça a si mesmo as seguintes perguntas sobre cada um dos serviços que abandonou temporariamente:

1. Os últimos 30 dias teriam sido notavelmente melhores se eu pudesse usar esse serviço?
2. As pessoas se importaram por eu não usá-lo?

Se sua resposta for "não" para ambas as perguntas, abandone o serviço permanentemente. Caso sua resposta seja um "sim" claro, volte a usar o serviço. E se suas respostas forem ambíguas, cabe a você decidir retornar ao serviço, embora eu o incentive a sair. (Você sempre pode voltar depois).

Essa estratégia escolhe especificamente as mídias sociais porque entre as diferentes ferramentas de rede que reivindicam seu tempo e atenção, esses serviços, se utilizados sem limites, são particularmente devastadores para sua busca em trabalhar mais profundamente. Eles oferecem informações personalizadas que chegam de forma intermitente e imprevisível — tornando-os viciantes e, portanto, capazes de prejudicar gravemente suas tentativas de agendar e ter sucesso com qualquer ato de concentração. Dados esses perigos, você poderia esperar que mais trabalhadores do conhecimento evitassem essas ferramentas —

especialmente aqueles cujo sustento, tal como ocorre com os programadores ou os escritores, depende explicitamente do resultado de um trabalho focado. Mas parte do que torna as mídias sociais insidiosas é que as empresas que lucram com sua atenção foram bem-sucedidas com um golpe de marketing mais importante: convencer nossa cultura de que, se não usar seus produtos, você pode ficar *por fora*.

O medo da exclusão é um paralelo óbvio com o receio de Nicodemus de que as coisas em seus armários pudessem ser úteis um dia, e é por isso que estou sugerindo uma estratégia corretiva semelhante à festa da embalagem. Ao passar um mês sem esses serviços, você pode substituir seu medo de ficar por fora — de eventos, conversas, experiências culturais compartilhadas — por uma dose de realidade. Para a maioria das pessoas, essa realidade confirmará algo que parece óbvio apenas depois do esforço de se libertar das mensagens de marketing que envolvem essas ferramentas: elas não são tão importantes em sua vida.

A razão pela qual peço que não anuncie sua experiência de 30 dias é porque, para alguns, outra parte da ilusão que os liga às mídias sociais é a ideia de que as pessoas *querem ouvir o que têm a dizer* e que ficarão desapontadas se, de repente, deixá-las sem seus comentários. Estou sendo um pouco jocoso com as palavras, mas, mesmo assim, esse sentimento subjacente é comum e importante. No momento em que escrevo, por exemplo, o número médio de seguidores para um usuário do Twitter é 208. Quando você sabe que mais de 200 pessoas se ofereceram *voluntariamente* para ouvir o que tem a dizer, é fácil começar a acreditar que suas atividades nesses serviços são importantes. Falando por experiência própria, como alguém que ganha a vida tentando vender ideias para as pessoas: esse é um sentimento poderosamente viciante!

Eis aqui, porém, a realidade do público em uma era de mídia social. Antes desses serviços existirem, construir um público de qualquer tamanho além de seus amigos e familiares imediatos exigia trabalho árduo e competitivo. No início dos anos 2000, por

exemplo, qualquer um poderia ter um blog, mas ganhar um punhado de visitantes por mês exigia que você realmente trabalhasse para entregar informações valiosas suficientes para capturar a atenção de alguém. Conheço bem essa dificuldade. Meu primeiro blog foi iniciado no outono de 2003. Foi chamado, com certa sagacidade, de *Inspiring Moniker*. Eu o usei para refletir sobre minha vida como estudante universitário de 21 anos. Havia, fico envergonhado de admitir, longos trechos que ninguém leu (um termo que uso literalmente). Como aprendi na década que se seguiu, um período em que paciente e laboriosamente construí um público para meu blog atual, *Study Hacks*, de um punhado de leitores a centenas de milhares por mês, ganhar a atenção das pessoas online é um trabalho muito árduo.

Mas agora não é mais.

Parte do que impulsionou a rápida aceitação das mídias sociais, contudo, é sua capacidade para acelerar essa conexão entre o trabalho árduo de produzir valor real e a recompensa positiva de fazer com que as pessoas prestem atenção em você. Em vez disso, ela substituiu essa troca capitalista atemporal por uma alternativa coletivista superficial: *vou prestar atenção no que você diz se prestar atenção no que digo — independentemente de seu valor*. Um blog, revista ou programa de televisão com o conteúdo que normalmente preenche um mural no Facebook ou feed do Twitter, por exemplo, atrairia, em média, *nenhum* público. Mas quando capturados dentro das convenções sociais desses serviços, esse mesmo conteúdo atrairá atenção na forma de curtidas e comentários. O acordo implícito que motiva esse comportamento é que, em troca da atenção recebida (na maior parte, não merecida) de seus amigos e seguidores, você devolverá o favor com uma atenção prodigiosa (igualmente não merecida) a eles. *Você* "*curte*" *minha atualização de status e eu* "*curto*" *a sua*. Tal acordo dá a todos um simulacro de importância sem exigir muito esforço em troca.

Ao abandonar esses serviços sem aviso-prévio, você testa a realidade de seu status como produtor de conteúdo. Para a maioria

das pessoas e dos serviços, a notícia pode ser que provavelmente ninguém, além de amigos e familiares mais próximos, notará o abandono. Reconheço que pareço um pouco rabugento quando falo sobre isso — existe outra maneira de abordar o assunto? —, mas é importante discutir, porque essa busca por autoimportância desempenha um papel fundamental em convencer as pessoas a continuarem a fragmentar inconscientemente seu tempo e atenção.

Para algumas pessoas, é claro, essa experiência de 30 dias será difícil e gerará muitos problemas. Se você é estudante universitário ou personalidade online, por exemplo, a abstenção complicará sua vida e será notada. Mas para a maioria, suspeito, o resultado líquido dessa experiência, se não for uma revisão de seus hábitos de internet, se constituirá em uma visão mais fundamentada do papel que a mídia social desempenha em sua existência diária. Esses serviços não são, necessariamente, como anunciado, a força vital de nosso mundo moderno conectado. São apenas produtos desenvolvidos por empresas privadas, ricamente financiados, comercializados com cuidado e projetados, em última instância, para capturar e vender suas informações pessoais e atenção aos anunciantes. Eles podem ser divertidos, mas, no esquema de sua vida e do que deseja realizar, são uma extravagância, uma distração sem importância entre muitas que ameaçam desviá-lo de algo mais profundo. Ou talvez as ferramentas de mídia social estejam no cerne de sua existência. Você não saberá até experimentar a vida sem elas.

Não Use a Internet para Entreter-se

Arnold Bennett foi um escritor inglês nascido perto da virada do século XX — um período tumultuado para a economia de seu país de origem. A revolução industrial, que rugia há décadas, acabou por minar o excedente de capital do império para gerar uma nova classe: o funcionário de escritório. Agora, era possível ter um emprego em que passava um número determinado de horas por semana em um escritório e, em troca, se recebia um salário regular, suficiente para sustentar uma família. Esse estilo de vida é muito

familiar em nossa era atual, mas para Bennett e seus contemporâneos era novo e, em muitos aspectos, angustiante. Entre as preocupações de Bennett, a principal era que os membros dessa nova classe estavam perdendo a oportunidade de viver uma vida plena.

"Considere um londrino que trabalha em um escritório, cujas horas de trabalho vão das dez às dezoito, e que gasta cinquenta minutos de manhã e de noite se deslocando entre a porta de casa e a do escritório", escreveu Bennett em seu clássico de autoajuda de 1910, *How To Live on 24 Hours a Day* ["Como Viver em 24 Horas por Dia", em tradução livre]. Esse hipotético assalariado de Londres, ele observa, tem pouco mais de 16 horas restantes no dia, além dessas horas relacionadas ao trabalho. Para Bennett, isso é muito tempo, mas a maioria das pessoas nessa situação tragicamente não percebe seu potencial. O "erro grande e profundo que meu homem típico comete em relação a seu dia", ele elabora, é que, embora não goste particularmente de seu trabalho (vendo isso como algo que deve "suportar"), "ele persiste em olhar para aquelas horas, das dez às dezoito, como sendo 'o dia', no qual as dez horas que as precedem e as seis horas seguintes não são mais que um prólogo e um epílogo." Essa é uma atitude que Bennett condena como "completamente ilógica e insalubre".

Qual é a alternativa? Bennett sugere que seu homem típico veja as 16 horas livres como um "dia dentro de um dia", explicando que "durante essas 16 horas ele é livre; não é um assalariado; não está preocupado com questões financeiras; e é tão bom quanto um homem com renda privada". Por conseguinte, o homem típico deve usar esse tempo como um aristocrata: realizar um aprimoramento rigoroso de si — uma tarefa que, de acordo com Bennett, envolve, principalmente, a leitura de excelente literatura e poesia.

Bennett escreveu sobre essas questões há mais de um século. Você poderia esperar que, nas décadas intermediárias, um período em que essa classe média explodiu em tamanho no mundo todo, nosso pensamento sobre lazer tivesse evoluído. Mas não evoluiu. Seja como for, com o surgimento da internet e da atenção

fragmentada que ela sustenta, o empregado médio, que trabalha 40 horas por semana — especialmente aqueles da geração conhecedora de tecnologia —, tem visto a qualidade de seu tempo de lazer se degradar, consistindo, principalmente, em um borrão de cliques distraídos em entretenimentos digitais de cunho inusitado. Se Bennett voltasse à vida hoje, provavelmente se desesperaria com a falta de progresso nessa área do desenvolvimento humano.

Para deixar bem claro, sou indiferente aos fundamentos morais por trás das sugestões de Bennett. Sua visão de elevar as almas e as mentes da classe média, lendo poesia e grandes livros, parece antiquada e classista. Contudo, o fundamento lógico de sua proposta, que você *deve* e *pode* fazer uso deliberado de seu tempo fora do trabalho, permanece relevante até hoje — especialmente no que diz respeito ao objetivo dessa regra, que é reduzir o impacto das ferramentas de rede em sua capacidade de realizar trabalhos profundos.

Mais detalhadamente, nas estratégias discutidas até agora nessa regra, ainda não passamos muito tempo em uma classe de ferramentas de rede que é particularmente relevante para a luta pela profundidade: sites focados em entretenimento projetados para capturar e manter sua atenção pelo maior tempo possível. Enquanto escrevo esse texto, os exemplos mais populares de tais sites incluem Huffington Post, BuzzFeed, Business Insider e Reddit. Essa lista, sem dúvida, continuará a evoluir, mas o que essa categoria geral de sites compartilha é o uso de títulos cuidadosamente criados e conteúdo facilmente digerível, muitas vezes aprimorado por algoritmos para atrair atenção máxima.

Ao se deparar com um artigo em um desses sites, os links laterais ou na parte inferior da página chamam você para clicar em outro, depois em outro. Todo truque disponível de psicologia humana, desde listar títulos como “populares” ou “tendências” ao uso de fotos cativantes, é usado para mantê-lo comprometido. Nesse momento em particular, por exemplo, alguns dos artigos mais populares do BuzzFeed incluem: “17 Palavras que Significam Algo

Completamente Diferente Quando Escritas de Trás para Frente” e “33 Cães Vencendo em Tudo”.

Esses sites são especialmente prejudiciais após a conclusão de um dia útil, quando a liberdade em sua agenda abre a possibilidade de que se tornem centrais em seu tempo de lazer. Se estiver esperando em uma fila, pela continuação de um programa de TV ou para fazer uma refeição, eles fornecem uma muleta cognitiva para garantir que elimine qualquer chance de tédio. Como argumentei na Regra nº 2, no entanto, esse comportamento é perigoso, pois enfraquece a capacidade geral de sua mente de resistir à distração, tornando o trabalho focado difícil mais tarde, quando você deseja realmente se concentrar. Para piorar as coisas, essas ferramentas de rede não são algo em que você se inscreve e, portanto, não são algo que remove de sua vida cancelando-as (tornando as duas estratégias anteriores irrelevantes). Estão sempre disponíveis, a apenas um clique de distância.

Felizmente, Arnold Bennett identificou a solução para esse problema cem anos antes: *reflita melhor sobre seu tempo de lazer*. Em outras palavras, essa estratégia sugere que quando se trata de seu relaxamento, não deve buscar qualquer coisa que prenda sua atenção no momento, mas, em vez disso, dedicar-se à questão de como deseja passar seu “dia dentro de um dia”. Os sites viciantes do tipo mencionado anteriormente prosperam no vácuo: se você não tem o que fazer em determinada ocasião, eles sempre parecerão uma opção atraente. Se preencher esse tempo livre com algo de mais qualidade, o controle deles sobre sua atenção enfraquecerá.

É crucial, portanto, definir antecipadamente o que fará com suas noites e fins de semana. Os passatempos estruturados fornecem bom abastecimento para essas horas, pois geram ações singulares com objetivos específicos para preencher seu tempo. Um programa definido de leitura, à la Bennett, em que você passa tempo regular, a cada noite, fazendo progressos em uma série de livros deliberadamente escolhidos, também é uma boa opção, assim como desfrutar de boa companhia (pessoalmente).

Eu mesmo, por exemplo, consigo ler um número surpreendente de livros por ano, considerando as exigências de tempo como professor, escritor e pai (em média, leio três a cinco livros por vez). Isso é possível porque uma das minhas atividades de lazer pré-planejadas preferidas, após a hora de dormir de meus filhos, é ler um livro interessante. Como resultado, meu smartphone, computador e as distrações que oferecem normalmente permanecem negligenciados entre o final do dia de trabalho e a manhã seguinte.

A essa altura você pode se preocupar com o fato de que acrescentar tal estrutura a seu relaxamento supere o propósito de relaxar, o que muitos acreditam exigir liberdade total de planos ou obrigações. Uma noite estruturada não o deixará esgotado — não renovado — no dia seguinte no trabalho? Bennett, e isso deve ser reconhecido, antecipou essa queixa. Como argumenta, tais preocupações originam-se do não entendimento daquilo que energiza o espírito humano:

> *O quê? Você diz que a energia total dada a essas 16 horas diminuirá o valor das outras oito na empresa? Não. Ao contrário, certamente aumentará o valor das oito horas de trabalho. Uma das principais coisas que meu homem típico tem que aprender é que as faculdades mentais são capazes de uma atividade árdua contínua; não se cansam como um braço ou uma perna. Tudo o que querem é mudança — não descansar, exceto ao dormir.*

Segundo minha experiência, essa análise está completamente certa. Se der à sua mente algo significativo para fazer durante todas as horas de vigília, terminará o dia mais satisfeito e começará o próximo mais relaxado do que se a deixasse mergulhar por horas na navegação semiconsciente e não estruturada da rede.

Para resumir, se quiser eliminar a atração viciante dos sites de entretenimento sobre seu tempo e atenção, dê ao cérebro uma alternativa de qualidade. Isso não só preservará sua capacidade de resistir à distração e se concentrar, mas até pode lhe dar a oportunidade de cumprir o ambicioso objetivo de Arnold Bennett de

experimentar, talvez pela primeira vez, o que significa viver e não apenas existir.

---

* Note que o *Período Sabático da Internet* não é o mesmo que o *Sabbath da Internet* mencionado na Regra nº2. O último pede que você faça, regularmente, pequenas pausas da internet (geralmente um dia de fim de semana), enquanto o primeiro descreve uma pausa substancial e longa em uma vida online, durando muitas semanas, às vezes mais. (N. A.)

† É exatamente esse tipo de análise que apoia minha própria ausência no Facebook. Nunca fui membro e, sem dúvida, perdi muitos dos benefícios secundários dos tipos resumidos acima, mas isso não afetou minha busca em manter uma vida social próspera e gratificante em qualquer nível. (N. A.)

‡ Essa ideia tem muitas formas e nomes diferentes, incluindo a regra 80/20, o princípio de Pareto e, se você se sentir particularmente presunçoso, o princípio de esparsidade de efeitos. (N. A.)

Regra nº 4

Elimine a Superficialidade

No verão de 2007, a empresa de softwares 37signals (agora chamada Basecamp) colocou em prática um experimento: reduziu sua semana de trabalho de cinco para quatro dias. Seus funcionários pareciam realizar a mesma quantidade de trabalho com um dia a menos, então, essa mudança foi tornada permanente: todos os anos, de maio a outubro, os funcionários da 37signals só trabalham de segunda a quinta-feira (com exceção do atendimento ao cliente, que ainda opera a semana toda). Como o cofundador da empresa, Jason Fried, brincou em uma postagem no blog sobre a decisão: "As pessoas devem aproveitar o clima no verão."

Não demorou muito para que começasse um burburinho na imprensa. Poucos meses depois que Fried anunciou a decisão de tornar permanente o expediente de quatro dias por semanas, a jornalista Tara Weiss escreveu uma matéria crítica para a *Forbes*, intitulada "Why a Four-Day Work Week Doesn't Work" ["Por que uma Semana de Quatro Dias Úteis Não Funciona", em tradução livre]. Ela resumiu o problema que via nessa estratégia da seguinte forma:

> *Condensar 40 horas em quatro dias não é, necessariamente, uma forma eficiente de trabalhar. Muitas pessoas acham que oito horas são o bastante; exigir que permaneçam por mais duas poderia diminuir o moral e a produtividade.*

Fried respondeu rapidamente. Em uma postagem de blog intitulada "Forbes Misses the Point of the 4-Day Work Week" ["A Forbes Não Entende o Objetivo da Semana de 4 Dias de Trabalho", em tradução livre], ele principia concordando com a premissa de Weiss de que seria estressante para os funcionários espremer 40 horas de esforço em quatro dias. Mas, ele esclarece, não é o que está sugerindo. "O objetivo da semana de trabalho de quatro dias é

ter menos trabalho", escreve. "Não são quatro dias de dez horas... são quatro dias normais, de oito horas."

Isso parece confuso no início. Fried afirmou anteriormente que seus funcionários produzem em quatro dias o mesmo que em cinco. No entanto, está afirmando que seus funcionários trabalham menos horas. Como ambos podem ser verdadeiros? A diferença, afinal, diz respeito ao papel do trabalho superficial. Como Fried explica:

> *Poucas pessoas trabalham oito horas por dia. Você tem sorte se conseguir algumas boas horas entre todas as reuniões, interrupções, pesquisas na web, políticas de trabalho e negócios pessoais que permeiam o dia de trabalho típico.*
>
> *Menos horas oficiais de trabalho ajudam a espremer a gordura da semana típica de trabalho. Uma vez que todos têm menos tempo para fazer suas coisas, respeitam esse tempo ainda mais. As pessoas tornam-se mesquinhas com seu tempo e isso é bom. Não o desperdiçam em coisas que simplesmente não importam. Quando você tem menos horas, costuma gastá-las com mais sabedoria.*

Em outras palavras, a redução da semana de trabalho da 37signals elimina, mais que proporcionalmente, o trabalho superficial em comparação com o profundo, e porque o último ficou praticamente inalterado, as coisas importantes continuaram a ser feitas. As coisas superficiais que parecem tão urgentes no momento revelaram-se inesperadamente dispensáveis.

Uma reação natural a essa experiência é saber o que aconteceria se a 37signals desse um passo adiante. Se a eliminação de horas de trabalho superficial teve pouco impacto nos resultados produzidos, o que aconteceria se eles não apenas eliminassem o trabalho superficial, mas substituíssem esse tempo recém-recuperado com trabalho mais profundo? Felizmente, para nossa curiosidade, a empresa logo testou essa ideia mais ousada.

Fried sempre teve interesse nas políticas das empresas de tecnologia, como a Google, que dão a seus funcionários 20% de seu tempo para trabalhar em projetos autodirigidos. Embora gostasse da

ideia, sentiu que remover um dia de uma semana normalmente atarefada não era suficiente para suportar o tipo de trabalho focado e ininterrupto que gerava verdadeiros avanços. “Eu removeria cinco dias seguidos, em cinco dias espalhados por cinco semanas”, explicou. “Então, nossa teoria é que veremos melhores resultados quando as pessoas tiverem um longo período de tempo ininterrupto.”

Para testar essa teoria, a 37signals implementou algo radical: deu a seus funcionários o *mês de junho inteiro* para trabalharem profundamente nos próprios projetos. Esse mês seria um período livre de quaisquer obrigações superficiais — sem reuniões, sem memorandos e, abençoadamente, sem PowerPoint. No final do mês, a empresa realizou um “dia de lançamento”, em que os funcionários apresentariam as ideias em que trabalharam. Resumindo o experimento em um artigo da revista *Inc.*, Fried o considerou um sucesso. O dia de lançamento gerou dois projetos que logo foram produzidos: um conjunto de ferramentas melhor para o suporte ao cliente e um sistema de visualização de dados que ajuda a empresa a entender como seus clientes usam seus produtos. Espera-se que esses projetos tragam valor substancial para a empresa, mas quase certamente *não* teriam sido produzidos na ausência do tempo de trabalho focado ininterrupto proporcionado aos empregados. Trazer à tona seu potencial exigiu dezenas de horas de esforço sem impedimentos.

“Como podemos nos dar ao luxo de pausar nosso negócio durante um mês para ter novas ideias?” perguntou Fried retoricamente. “Como podemos nos dar ao luxo de não fazê-lo?”

O experimento da 37signals destaca uma realidade importante: o trabalho superficial, que domina cada vez mais o tempo e a atenção dos trabalhadores do conhecimento, é menos vital do que parece no momento. Para a maioria das empresas, se forem eliminadas quantidades significativas dessa superficialidade, seus resultados provavelmente não seriam afetados. E como Jason Fried descobriu, se não ficarmos apenas na eliminação do trabalho superficial, mas também substituirmos esse tempo recuperado por uma alternativa

mais profunda, não só o negócio continuará a funcionar, como pode se tornar *mais* bem-sucedido.

Essa regra pede que você aplique tais insights em sua vida de trabalho pessoal. As estratégias a seguir foram projetadas para ajudá-lo a identificar a superficialidade em sua agenda profissional atual e, em seguida, reduzi-la a um nível mínimo — deixando mais tempo para os esforços profundos, que, em última instância, importam mais.

Todavia, antes de mergulhar nos detalhes dessas estratégias, primeiro devemos confrontar a realidade de que existe um limite para esse pensamento antissuperficialidade. O valor do trabalho focado supera amplamente o do superficial, mas isso não significa que você deva buscar, de forma idealizada, uma situação em que *todo* seu tempo seja investido na profundidade. Por um lado, uma quantidade não trivial de trabalho superficial é necessária para manter a maioria dos empregos em trabalho do conhecimento. Você pode evitar verificar seu e-mail a cada dez minutos, mas provavelmente não vai durar muito se *nunca* responder às mensagens importantes. Nesse sentido, devemos ver o objetivo dessa regra como sendo o de controlar a dimensão do trabalho superficial em sua agenda, não eliminá-lo.

Ademais, há a questão da capacidade cognitiva. O trabalho focado é cansativo porque o leva ao limite de suas habilidades. Psicólogos do desempenho estudaram extensivamente quanto tempo esses esforços podem ser sustentados por um indivíduo em determinado dia.[*] Em seu trabalho seminal sobre práticas deliberadas, Anders Ericsson e seus colaboradores examinam esses estudos. Observam que para alguém novo em tal prática (citando, em particular, uma criança nos estágios iniciais do desenvolvimento de uma habilidade adicional), uma hora por dia é um limite razoável. Para aqueles familiarizados com os rigores de tais atividades, o limite se expande para algo como quatro horas, raramente mais.

A implicação é que, uma vez atingido seu limite de trabalho focado em determinado dia, você vivenciará recompensas decrescentes se tentar concentrar-se mais. O trabalho superficial, portanto, só se

torna perigoso depois que você acrescentar o suficiente para começar a afastar seus pensamentos profundos do dia. Em princípio, esse aviso pode parecer otimista. O dia de trabalho típico tem oito horas. O pensador profundo mais competente não pode passar mais de quatro dessas horas em um estado de verdadeira profundidade. Acontece que você pode passar, com segurança, metade do dia na superficialidade sem efeitos adversos. O perigo que passa despercebido a essa análise é a *facilidade* com que essa quantidade de tempo é consumida, especialmente quando você considera o impacto de reuniões, compromissos, telefonemas e outros eventos agendados. Em muitas atividades, isso pode deixar você com pouco tempo para trabalho efetivo.

Meu trabalho como professor, por exemplo, é tradicionalmente menos atormentado por tais compromissos, mas, mesmo assim, muitas vezes subtraem grandes nacos de meu tempo, especialmente durante o ano letivo. Analisando um dia ao acaso em meu calendário do semestre anterior (estou escrevendo isto durante um tranquilo mês de verão), por exemplo, vejo que tive uma reunião das 11h às 12h, outra das 13h às 14h30 e uma aula das 15h às 17h. Minha jornada de trabalho de oito horas nesse exemplo já está reduzida a quatro horas. Mesmo que eu reduzisse todo o trabalho superficial (e-mails, tarefas) a uma única meia hora, ainda ficaria aquém do objetivo de quatro horas de trabalho focado diário. Dito de outra forma, apesar de não podermos passar um dia inteiro em um estado de profundidade, essa realidade não deve reduzir a urgência de diminuir o trabalho superficial, já que o dia típico de trabalho do conhecimento é mais facilmente fragmentado do que muitos suspeitam.

Para resumir, peço que trate o trabalho superficial com certa desconfiança, porque seu dano costuma ser subestimado e sua importância, superestimada. Esse tipo de trabalho é inevitável, mas você deve mantê-lo confinado a um ponto em que não impeça sua capacidade de aproveitar ao máximo os esforços mais profundos, que, em última análise, determinam seu impacto. As estratégias que se seguem o ajudarão a atuar sobre essa realidade.

Planeje Cada Minuto de Seu Dia

Se tem entre 25 e 34 anos e vive na Grã-Bretanha, é provável que assista a mais televisão do que percebe. Em 2013, o órgão oficial britânico de TV fez uma pesquisa sobre os hábitos dos telespectadores. Pessoas entre 25 e 34 anos que responderam à pesquisa estimaram que passavam entre 15 e 16 horas por semana assistindo à TV. Isso parece muito, mas, na verdade, é um número subestimado. Sabemos disso porque, quando se trata de hábitos de assistir à televisão, temos acesso a dados factuais. O Comitê de Pesquisa de Audiência britânico (o equivalente ao IBOPE, no Brasil) coloca medidores em uma amostra representativa de lares. Esses medidores registram, sem preconceitos ou pensamentos tendenciosos, exatamente o quanto as pessoas *realmente* assistem. As pessoas com idades entre 25 e 34 anos que pensavam ter assistido a 15 horas por semana, na verdade, assistiam a mais de 28.

Essa estimativa incorreta não é exclusiva do hábito de assistir à televisão na Inglaterra. Quando você considera diferentes grupos autoavaliando outros comportamentos, discrepâncias semelhantes são detectadas. Em um artigo do *Wall Street Journal* sobre o tema, a escritora de negócios Laura Vanderkam apontou vários exemplos. Uma pesquisa da National Sleep Foundation revelou que os norte-americanos pensam que estão dormindo, em média, cerca de sete horas por noite. O American Time Use Survey acompanhou pessoas que de fato mediram seus padrões de sono e corrigiu esse número para 8,6 horas. Outro estudo descobriu que as pessoas que diziam trabalhar de 60 a 64 horas semanais estavam, de fato, trabalhando em média 40 por semana, enquanto os que diziam trabalhar mais de 75 horas estavam realmente trabalhando menos de 55.

Esses exemplos ressaltam um ponto importante: passamos a maior parte do dia no piloto automático — sem pensar muito no que estamos fazendo com nosso tempo. *Trata-se de um problema.* É difícil evitar que as trivialidades se espalhem por todos os cantos de sua agenda se não encarar, sem hesitar, seu equilíbrio atual entre trabalho focado e superficial e, em seguida, adotar o hábito de parar

por um instante antes de agir e perguntar: “O que faz mais sentido agora?” A estratégia descrita nos parágrafos a seguir é projetada para forçá-lo a esses comportamentos. É uma ideia que parece extrema no início, mas que logo será indispensável em sua busca para tirar o máximo do trabalho focado: *programe cada minuto de seu dia*.

Aqui está minha sugestão: no início de cada dia de trabalho, use uma nova página de um caderno destinado a essa finalidade. No lado esquerdo da página, marque linhas alternadas com uma hora do dia, cobrindo o total de horas que costuma trabalhar. Agora vem a parte importante: divida as horas de seu dia de trabalho em *blocos* e atribua atividades a eles. Por exemplo, você pode criar um bloco de 9h às 11h para escrever o comunicado de imprensa de um cliente. Para isso, desenhe um campo que englobe as linhas correspondentes a essas horas e, em seguida, escreva “comunicado de imprensa” dentro dele. Nem todos os blocos precisam ser dedicados a uma tarefa de trabalho. Pode haver blocos para intervalos de almoço ou relaxamento. Para manter as coisas razoavelmente claras, a duração mínima de um bloco deve ser de 30 minutos (ou seja, uma linha da página). Isso significa, por exemplo, que em vez de ter um pequeno campo para cada pequena tarefa do dia — *responder e-mail do chefe, enviar o formulário de reembolso, perguntar ao João sobre o relatório* — você pode lidar com coisas semelhantes em blocos de tarefas mais genéricas. Você pode achar útil, nesse caso, traçar uma linha dividindo o bloco de tarefas do lado direito em branco da página, onde pode listar o conjunto completo de pequenas tarefas que planeja realizar nele.

Quando terminar de programar seu dia, cada minuto deve fazer parte de um bloco. Você atribuiu uma tarefa a cada minuto de seu dia. Agora, conforme seu dia avança, use o agendamento para guiá-lo.

É aqui, obviamente, que a maioria das pessoas começará a ter problemas. Duas coisas podem (e provavelmente irão) dar errado em seu planejamento conforme o dia avança. A primeira é que suas estimativas estarão erradas. Você pode reservar duas horas para

escrever um comunicado de imprensa, por exemplo, e na realidade precisar de duas horas e meia. O segundo problema é que você será interrompido e novas obrigações aparecerão inesperadamente. Esses eventos também atrasarão seu cronograma.

Tudo bem. Se houver interrupções, você deve, no próximo momento disponível, elaborar uma nova agenda, revisada, para o tempo restante no dia. Você pode usar uma nova página, apagar e redesenhar os blocos ou fazer o que faço: risque os blocos para o restante do dia e crie novos blocos à direita dos antigos (faço pequenos blocos para ter espaço para várias revisões). Em alguns dias, talvez você reescreva seu cronograma meia dúzia de vezes. Não se desespere se isso acontecer. Seu objetivo não é manter um cronograma a todo custo, mas pensar constantemente no que está fazendo com seu tempo — mesmo que essas decisões sejam retrabalhadas conforme o dia se desenrola.

No caso de achar que as revisões de cronograma estão excessivamente frequentes, existem algumas táticas que podem proporcionar mais estabilidade. Primeiro, você deve reconhecer que *é quase certo* que vá subestimar quanto tempo precisa para a maioria das coisas. Quando as pessoas são novas nesse hábito, costumam usar sua agenda de trabalho como uma representação do que gostariam que fosse — o melhor cenário para seu dia. Ao longo do tempo, você deve fazer um esforço para prever com precisão (ou até de forma conservadora) o tempo necessário para as tarefas.

A segunda tática de ajuda é o uso de blocos *condicionais de fluxo*. Se não tem certeza de quanto tempo determinada atividade leva, faça um bloco do tempo esperado e depois acrescente um adicional com finalidade partilhada. Precisando de mais tempo para a atividade anterior, use esse bloco adicional para continuar trabalhando nela. Se concluir a atividade a tempo, no entanto, tenha um uso alternativo já atribuído para o bloco extra (por exemplo, algumas tarefas não urgentes). Isso permite certa imprevisibilidade em seu dia sem exigir que continue alterando sua agenda no papel. Por exemplo, retornando ao exemplo do comunicado à imprensa,

você pode agendar duas horas para escrevê-lo, mas depois acrescente um bloco de horas adicional que pode usar para continuar escrevendo o comunicado, se necessário, mas que, caso contrário, já estará reservado para atualizar os e-mails.

A terceira tática que sugiro é ser liberal com o uso dos blocos de tarefas. Implante muitos ao longo do seu dia e faça-os mais longos do que o necessário para lidar com as tarefas que planejar. Muitas coisas acontecem durante um dia típico do trabalhador do conhecimento: ter blocos de tempo regulares para lidar com essas surpresas mantém as coisas funcionando sem problemas.

Antes de deixá-lo para que coloque essa estratégia em prática, devo abordar uma objeção comum. De acordo com minha experiência, ao criar meus cronogramas diários descobri que muitas pessoas se preocupam com a possibilidade de esse nível de planejamento se tornar pesado e restritivo. Aqui, por exemplo, está parte de um comentário de um leitor chamado Joseph em uma postagem no blog em que escrevi sobre o assunto:

Acho que você subestima o papel da incerteza... (Eu me preocupo) que os leitores que aplicam essas observações com muita seriedade, ao ponto de desenvolverem uma relação obsessiva (e não saudável) com o cronograma de alguém que parece exagerar a importância da contagem minuciosa para não se perder nas atividades, o que, no caso de artistas, muitas vezes é o único curso de ação realmente lógico.

Entendo essas preocupações, e Joseph certamente não é o primeiro a levantá-las. Felizmente, porém, também são facilmente resolvidas. Em minha própria disciplina diária de agendamentos, além de programar regularmente blocos significativos de tempo para o pensamento especulativo e a discussão, mantenho uma regra segundo a qual se eu me deparar com uma nova ideia relevante, essa é, então, uma razão perfeitamente válida para ignorar o restante da minha agenda para o dia (com exceção, é claro, de coisas que não podem ser ignoradas). Posso, assim, desenvolver essa nova ideia até que ela perca sua força. Nesse ponto, paro um

minuto e reconstruo o cronograma para o tempo remanescente do dia.

Em outras palavras, não só permito a espontaneidade em meu cronograma; eu a encorajo. A crítica de Joseph é conduzida pela ideia equivocada de que o objetivo de um agendamento é forçar um comportamento rígido em relação a ele. Esse tipo de cronograma, no entanto, não tem a ver com restrições, mas com ponderações. É um hábito simples que o obriga a continuamente reservar um tempo, ao longo do dia, e perguntar: “O que faz sentido fazer com o tempo que resta?” É o hábito de perguntar que dá resultado, e não a inflexibilidade na resposta.

Eu chegaria ao ponto de argumentar que alguém que segue a combinação de um cronograma abrangente com a vontade de se adaptar ou modificar o plano conforme necessário, provavelmente terá insights mais criativos do que alguém que adota uma abordagem mais tradicionalmente “espontânea”, na qual o dia é deixado em aberto e desestruturado. Sem estrutura, é fácil permitir que seu tempo seja transferido para o superficial — e-mails, mídias sociais, navegar na internet. Esse tipo de comportamento superficial, embora satisfatório naquele momento, não é propício para a criatividade. Com estrutura, por outro lado, você garante que programará blocos regulares para lidar com uma nova ideia, trabalhará profundamente em algo desafiador ou fará um brainstorm durante um período fixo — o tipo de compromisso mais propenso a instigar a inovação. (Lembre-se, por exemplo, da discussão na Regra nº 1 sobre os rituais rígidos seguidos por muitos grandes pensadores criativos.) E porque está disposto a abandonar seu plano quando surge uma ideia inovadora, você estará tão bem preparado quanto o criativo distraído para seguir a inspiração quando ela cruzar seu caminho.

Resumindo, a motivação para essa estratégia é o reconhecimento de que um hábito de trabalho focado exige que você respeite seu tempo. Um bom primeiro passo nessa direção é aceitar este conselho: decida antecipadamente o que fará com cada minuto de seu dia de trabalho. É natural, no início, resistir a essa ideia, uma

vez que, sem dúvida, é mais fácil continuar permitindo que as forças de seus caprichos internos e as demandas externas conduzam sua agenda. Contudo, você precisa superar essa desconfiança em relação à estrutura se quiser abordar seu verdadeiro potencial como alguém que cria coisas que importam.

Quantifique a Profundidade em Cada Atividade

Uma vantagem de programar seu dia é que você determina quanto tempo gasta em atividades superficiais. Obter essa informação a partir de um cronograma, contudo, pode ser complicado na prática, já que não está claro o quão superficial uma tarefa é. Para expandir esse desafio, vamos começar recordando a definição formal de trabalho superficial que apresentei na introdução:

Trabalho Superficial: Tarefas que não são cognitivamente exigentes, de estilo logístico, muitas vezes realizadas com distração. Esses esforços não costumam agregar valor ao mundo e são fáceis de replicar.

Algumas atividades satisfazem claramente essa definição. Verificar o e-mail, por exemplo, ou programar uma videoconferência são atividades de natureza incrivelmente superficial. Mas a classificação de algumas outras pode ser mais ambígua. Considere as seguintes tarefas:

- **Exemplo nº 1:** Editar o rascunho de um artigo acadêmico que você e um colaborador logo enviarão a um periódico.
- **Exemplo nº 2:** Fazer uma apresentação em PowerPoint sobre as vendas deste trimestre.
- **Exemplo nº 3:** Participar de uma reunião para discutir o atual status de um projeto importante e definir as próximas etapas.

Não é óbvio, a princípio, como categorizar esses exemplos. Os dois primeiros descrevem tarefas que podem ser bastante exigentes, e no exemplo final parece importante promover um objetivo de trabalho. O objetivo dessa estratégia é dar-lhe uma medida precisa para resolver essa ambiguidade — fornecendo uma maneira de tomar decisões claras e consistentes sobre a localização

das tarefas de trabalho na escala de profundidade e superficialidade. Para fazer isso, você precisa avaliar as atividades fazendo uma pergunta simples (mas surpreendentemente esclarecedora):

Quanto tempo demoraria (em meses) para treinar uma pessoa que acaba de obter seu diploma da faculdade, inteligente, mas sem treinamento especializado em minha área, para executar essa tarefa?

Para ilustrar essa abordagem, vamos aplicar a pergunta àqueles exemplos de tarefas ambíguas.

- **Analisando o Exemplo nº 1:** Para editar corretamente um documento acadêmico, você deve entender as nuances do trabalho (para ter certeza de que está sendo descrito com precisão) e as da literatura mais ampla (para ter certeza de que está sendo citado corretamente). Esses requisitos exigem bastante conhecimento de uma área acadêmica — uma tarefa que, na era da especialização, exige anos de estudo diligente no nível de pós-graduação e além. Quando se trata desse exemplo, a resposta a nossa pergunta seria, portanto, muito tempo, talvez cerca de 75 meses.
- **Analisando o Exemplo nº 2:** O segundo exemplo não é tão bom para essa análise. Para criar uma apresentação de PowerPoint que descreva as vendas trimestrais, são necessárias três coisas: primeira, conhecimento de como fazer uma apresentação no PowerPoint; segunda, compreensão do formato padrão dessas apresentações de desempenho trimestral dentro de sua organização; e, terceira, a compreensão de quais medidas de vendas sua organização adota e como convertê-las nos gráficos apropriados. O hipotético recém-saído da faculdade imaginado pela nossa pergunta, podemos assumir, já sabe usar o PowerPoint, e aprender o formato padrão para as apresentações de sua empresa não deve levar mais de uma semana. A verdadeira questão, portanto, é quanto tempo leva para um brilhante graduado da faculdade entender as medidas que você acompanha, onde encontrar os resultados e como organizá-los e traduzi-los em gráficos apropriados

para uma apresentação de slides. Essa não é uma tarefa trivial, mas para um graduado inteligente não exigiria mais do que cerca de um mês adicional de treinamento — assim, podemos usar dois meses como nossa resposta conservadora.

- **Analisando o Exemplo nº 3:** Reuniões podem ser difíceis de analisar. Às vezes parecem tediosas, mas muitas vezes também são apresentadas como desempenhando um papel fundamental nas atividades mais importantes de sua empresa. O método apresentado aqui ajuda a resolver isso. Quanto tempo demoraria para treinar um inteligente recém-graduado da faculdade para ocupar seu lugar em uma reunião de planejamento? Ele teria que entender o projeto bem o suficiente para conhecer suas fases e as habilidades de seus participantes. Nosso graduado hipotético também vai precisar de uma visão da dinâmica interpessoal e da realidade de como esses projetos são executados na organização. Nesse ponto, você pode se perguntar se ele também precisa de sólida experiência no tópico abordado pelo projeto. Para uma reunião de planejamento, provavelmente não. Essas reuniões raramente mergulham em conteúdo significativo e tendem a apresentar muita conversa e postura em que os participantes tentam fazer parecer que estão se comprometendo muito sem realmente ter que fazê-lo. Dê a um brilhante recém-formado três meses para ficar a par das coisas e ele poderia assumir seu lugar sem problemas. Então, vamos usar três meses como nossa resposta.

A finalidade dessa pergunta é ser um experimento de pensamento (não vou pedir que *contrate* um graduado para assumir tarefas elementares). Mas as respostas fornecidas o ajudarão a quantificar objetivamente a superficialidade ou a profundidade de várias atividades. Se nosso graduado hipotético precisa de muitos meses de treinamento para realizar uma tarefa, então isso indica que é uma tarefa avançada. Conforme discutido anteriormente, as tarefas que alavancam sua experiência tendem a ser profundas e,

consequentemente, proporcionam um duplo benefício: retornam mais valor por tempo gasto e aumentam suas habilidades, levando a melhorias. Por outro lado, uma tarefa que nosso hipotético graduado pode fazer rapidamente é aquela que não alavanca o conhecimento e, portanto, é considerada superficial.

O que você deve fazer com essa estratégia? Depois que souber onde suas atividades se encaixam na escala que vai do profundo ao superficial, direcione seu tempo para a primeira. Quando reconsideramos nossos estudos de caso, por exemplo, vemos que a primeira tarefa é algo que você gostaria de priorizar como bom uso de seu tempo, enquanto a segunda e a terceira são atividades de um tipo que deve ser minimizado — podem parecer produtivas, mas o retorno sobre o investimento (o tempo) é pequeno.

Claro, como alguém se afasta da superficialidade em direção à profundidade não é tão evidente — mesmo depois de saber como rotular com precisão seus compromissos. Isso nos leva às estratégias que se seguem, que fornecerão orientações específicas sobre como realizar esse objetivo complicado.

Peça a Seu Chefe para Estimar o Tempo de Trabalho Superficial

Eis uma pergunta importante que raramente é feita: *Qual porcentagem de meu tempo deve ser gasta no trabalho superficial?* Essa estratégia sugere que se faça essa pergunta. Se tem um chefe, converse sobre essa questão. (Provavelmente precisará, primeiro, definir o que significam trabalhos “superficial” e “profundo”.) Caso trabalhe por conta própria, faça-se essa pergunta. Em ambas as situações, tenha uma resposta específica. Então — e esta é a parte importante — tente manter essa porcentagem. (As estratégias anteriores e as seguintes o ajudam a alcançar esse objetivo.)

Para a maior parte das pessoas na maioria dos cargos especializados em trabalhos do conhecimento, a resposta para a pergunta será algo entre 30% a 50% (há uma aversão psicológica à ideia de passar a *maior* parte do tempo em tarefas não qualificadas,

então, 50% é um limite superior natural, ao mesmo tempo em que a maioria dos chefes começará a se preocupar com o fato de que, se essa porcentagem for muito inferior a 30%, você será reduzido a um eremita do trabalho do conhecimento que tem pensamentos importantes, mas nunca responde aos e-mails).

Manter essa proporção provavelmente exigirá mudanças em seu comportamento. Você certamente será forçado a dizer não a projetos que pareçam permeados de superficialidade, enquanto reduz mais agressivamente a quantidade de superficialidade em seus projetos existentes. Essa porcentagem pode levá-lo a abandonar a necessidade de reuniões de acompanhamento semanais e preferir relatórios orientados por resultados ("Avise-me quando fizer progresso significativo, então nos falaremos"). Também pode levá-lo a começar a passar mais manhãs isolado da comunicação ou decidir que não é tão importante quanto você pensou responder rapidamente e em detalhes a todos os e-mails que chegam à sua caixa de entrada.

Essas mudanças são todas positivas para sua missão de fazer do trabalho focado o centro de sua vida profissional. Por um lado, não pedem que abandone suas obrigações superficiais básicas — uma ação que causaria problemas e frustrações —, já que você ainda gastará muito tempo em tais esforços. Por outro lado, elas o forçam a estabelecer um limite rígido sobre a quantidade de obrigações menos urgentes que você permite penetrar insidiosamente em seu cronograma. Esse limite libera espaço para quantidades significativas de esforço profundo de forma consistente.

A razão pela qual essas decisões devem começar com uma conversa com seu chefe é que tal acordo estabelece o apoio implícito de seu local de trabalho. Se trabalha para alguém, essa estratégia oferece cobertura para recusar uma obrigação ou reestruturar um projeto para minimizar a superficialidade. Você pode justificar a ação pela necessidade de atingir o equilíbrio previsto entre os tipos de trabalho. Como discuti no Capítulo 2, parte do motivo pelo qual o trabalho superficial persiste em grande proporção no trabalho do conhecimento é que raramente vemos o impacto total

de tais esforços em nossas agendas de trabalho. Em vez disso, tendemos a avaliar esses comportamentos um a um, no momento em que ocorrem — uma perspectiva a partir da qual cada tarefa pode parecer bastante razoável e conveniente. As ferramentas apresentadas anteriormente nessa regra, no entanto, permitem que explicite esse impacto. Agora, você pode dizer com confiança a seu chefe: "Esta é a porcentagem exata de meu tempo gasto em trabalho superficial na semana passada", e obrigá-lo a dar aprovação explícita para essa proporção. Diante desses números, e da realidade econômica que esclarecem (é um grande desperdício, por exemplo, pagar um profissional altamente qualificado para enviar e-mails e participar de reuniões por 30 horas por semana), um chefe será levado à conclusão natural de que você *precisa* dizer não para algumas coisas e otimizar outras — mesmo que isso torne a vida menos conveniente para seu chefe, você ou seus colegas de trabalho. Porque, é claro, no final, o objetivo de uma empresa é gerar valor, não garantir que a vida de seus funcionários seja a mais fácil possível.

Se trabalha por conta própria, esse exercício o forçará a enfrentar a realidade de em quanto tempo de sua agenda "lotada" você realmente produz valor. Esses números oferecem a confiança necessária para começar a reduzir as atividades pouco profundas que consomem seu tempo. Sem esses números, é difícil para um empreendedor dizer não a qualquer oportunidade que *possa* gerar algum retorno positivo. "Tenho que estar no Twitter!", "Tenho que manter uma presença ativa no Facebook!", "Tenho que ajustar os widgets no meu blog!", você diz a si mesmo, porque quando consideradas isoladamente, dizer não a qualquer uma dessas atividades faz parecer que está sendo preguiçoso. Em vez disso, ao adotar uma proporção profundidade/superficialidade, você pode substituir essa aceitação incondicional movida pela culpa pelo hábito mais saudável de tentar tirar o máximo proveito do tempo que reserva para trabalho superficial (ainda assim se expondo a muitas oportunidades), mas manter esses esforços restritos a uma fração

pequena de seu tempo e atenção para permitir o trabalho focado, que, em última instância, impulsiona seu negócio.

Claro, sempre há a possibilidade de que, ao fazer essa pergunta, a resposta seja desoladora. Nenhum chefe responderá explicitamente: “Cem por cento do seu tempo deve ser superficial!” (A menos que esteja em um cargo menos qualificado, e aí precisará adiar esse exercício até construir habilidades suficientes para adicionar esforços profundos às suas responsabilidades oficiais de trabalho), mas um chefe pode responder, de modo bastante claro: “Tanto trabalho superficial é necessário para que possa fazer prontamente o que precisamos de você naquele momento.” Nesse caso, a resposta ainda é útil na medida em que lhe informa de que aquele não é um emprego que suporta o trabalho focado, e um emprego assim não o ajuda a alcançar o sucesso em nossa atual economia da informação. Você deve, em tal situação, agradecer ao chefe pelo feedback e, em seguida, começar a planejar como pode avançar para uma nova posição que valorize a profundidade.

Termine Seu Trabalho às 17h30

Nos sete dias que precederam a escrita dessas palavras, participei de 65 conversas de e-mail diferentes. Entre essas 65 conversas, enviei exatamente cinco e-mails depois das 17h30. A história imediata contada por esses números é que, com poucas exceções, não envio e-mails após às 17h30. Mas considerando o quanto o e-mail se tornou entrelaçado com o trabalho em geral, há uma realidade mais surpreendente, sugerida por esse comportamento: eu não *trabalho* depois das 17h30.

Chamo esse compromisso de *produtividade de programação fixa*, já que estabeleço o objetivo firme de não trabalhar depois de determinado horário; então, trabalho para encontrar estratégias de produtividade que me permitam satisfazer essa determinação. Tenho praticado a produtividade de programação fixa satisfatoriamente por mais de meia década, e ela foi crucial para meus esforços de construir uma vida profissional produtiva centrada

no trabalho focado. Nas páginas a seguir, tentarei convencê-lo a também adotar essa estratégia.

Deixe-me começar a apresentação da produtividade de programação fixa observando primeiro que, de acordo com o senso comum no mundo acadêmico que habito, essa tática deveria fracassar. Os professores — especialmente os juniores — são notórios por adotar horários extenuantes que se estendem às noites e aos fins de semana. Considere, por exemplo, uma postagem de blog publicada por um jovem professor de ciência da computação a quem chamarei de “Tom”. Nessa publicação, que Tom escreveu no inverno de 2014, ele reproduz sua agenda de um dia recente em que passou doze horas em seu escritório. Nesse período estão incluídas cinco reuniões diferentes e três horas de tarefas “administrativas”, que ele descreve como “cuidar de e-mails, preencher formulários burocráticos, organizar observações de reunião, planejar futuras reuniões”. Pela sua estimativa, ele passou apenas *uma hora e meia*, das doze horas totais, sentado em seu escritório fazendo trabalho “de verdade”, que ele define como esforços que fazem progresso em direção a uma “produção de pesquisa”. Não é de admirar que Tom se sinta forçado a trabalhar muito além do dia de trabalho padrão. “Já aceitei a realidade de que vou trabalhar nos fins de semana”, conclui em outro post. “Poucos professores juniores podem evitar esse destino.”

E, ainda assim, *eu evitei*. Embora eu não trabalhe durante a noite e raramente trabalhe aos finais de semana, entre chegar a Georgetown no outono de 2011 e começar a trabalhar neste capítulo, no outono de 2014, publiquei cerca de 20 artigos. Também ganhei dois concursos concorridos, publiquei um livro (não acadêmico) e terminei de escrever outro (que você está lendo agora). Tudo enquanto evitava os horários extenuantes considerados necessários pelos Tom do mundo.

O que explica esse paradoxo? Podemos encontrar uma resposta convincente em um artigo amplamente divulgado publicado em 2013 por uma acadêmica mais adiantada em sua carreira e muito mais realizada do que eu: Radhika Nagpal, professora de informática, na

cadeira Fred Kavli da Universidade de Harvard. Nagpal abre o artigo afirmando que grande parte do estresse sofrido pelos professores é autoimposto. “Mitos e dados assustadores que assombram a vida dos professores de uma universidade 'R1'[centrada em pesquisa]”, ela começa, antes de continuar a explicar como finalmente decidiu desconsiderar a sabedoria convencional e, em vez disso, “deliberadamente... fazer coisas específicas para preservar minha felicidade”. Esse esforço deliberado levou Nagpal a desfrutar “enormemente” seu tempo antes de ser efetivada.

Nagpal continua a detalhar vários exemplos desses esforços, mas há uma tática em particular que deve parecer familiar. Como Nagpal admite, no início de sua carreira acadêmica, encontrou-se tentando empurrar o trabalho para cada hora livre entre 19h e meia-noite (como tem filhos, essas horas, especialmente à noite, eram prejudicadas). Não demorou muito antes de ela decidir que essa estratégia era insustentável, então fixou um limite de 50 horas por semana e trabalhou para determinar quais regras e hábitos eram necessários para satisfazer essa restrição. Nagpal, em outras palavras, implementou a produtividade de programação fixa.

Sabemos que essa estratégia não prejudicou sua carreira acadêmica, já que ela acabou sendo efetivada depois de apenas três anos adicionais (uma ascensão impressionante). Como conseguiu? De acordo com seu artigo, uma das principais técnicas para respeitar seu limite de horas era estabelecer cotas drásticas para as principais fontes de esforços superficiais em sua vida acadêmica. Por exemplo, ela decidiu que viajaria apenas cinco vezes por ano, com qualquer objetivo, pois as viagens geram uma carga surpreendentemente grande de obrigações *superficiais* urgentes (desde achar hospedagem até redação de palestras). Cinco viagens por ano ainda parecem muito, mas para um acadêmico é pouco. Para enfatizar esse ponto, note que Matt Welsh, um ex-colega de Nagpal no departamento de ciência da computação de Harvard (ele agora trabalha para a Google), escreveu em uma postagem de blog que era comum um professor júnior viajar de 12 a 24 vezes por ano. (Imagine os esforços

superficiais que Nagpal economizou ao evitar mais 10 a 15 viagens!) A cota de viagens é apenas uma das várias táticas que Nagpal usou para controlar seu dia de trabalho (por exemplo, limitou a quantidade de artigos que analisaria por ano), mas o que todas as suas táticas compartilhavam era um compromisso de eliminar implacavelmente a superficialidade, protegendo os esforços profundos — isto é, pesquisa original —, o que acabou definindo seu destino profissional.

Voltando a meu exemplo, é um compromisso semelhante que me permite ter sucesso com o cronograma fixo. Também sou incrivelmente cauteloso com o uso da palavra mais perigosa no vocabulário de produtividade: “sim”. Demora muito para me convencer a aceitar algo que crie trabalho superficial. Se me pedir para me envolver em questões universitárias que não sejam absolutamente necessárias, posso responder com uma defesa que aprendi com o presidente do departamento que me contratou: “Fale comigo depois que for efetivado.” Outra tática que funciona bem para mim é ser claro em minha recusa, mas ambíguo na justificativa. O segredo é evitar fornecer informações suficientes para a recusa de modo que o solicitante tenha a oportunidade de desarmá-lo. Se, por exemplo, eu recusar um convite para palestrar, com a desculpa de que tenho outras viagens agendadas para o mesmo período, não forneço detalhes — o que pode dar ao solicitante a capacidade de sugerir uma maneira de encaixar seu evento em minhas obrigações existentes —, em vez disso, digo: “Parece interessante, mas não posso aceitar devido a conflitos em minha agenda.” Ao recusar as obrigações, também resisto ao desejo de oferecer um prêmio de consolação que também acabe devorando meu cronograma. (Por exemplo: “Desculpe, não posso participar de sua comissão, mas ficarei feliz em dar uma olhada em algumas de suas propostas e compartilhar meus pensamentos.”) Uma negativa clara é melhor.

Além de proteger cuidadosamente minhas obrigações, sou incrivelmente consciencioso sobre como administrar meu tempo. Como meu tempo é limitado todos os dias, não posso permitir que um prazo extenso passe a me assombrar ou que uma manhã seja

desperdiçada em algo trivial porque não parei para elaborar um plano inteligente. A espada de Dâmocles em meu dia de trabalho, imposto pela produtividade de horário fixo, mantém meus esforços de organização aguçados. Sem esse ponto de corte iminente, provavelmente acabaria mais relaxado em meus hábitos.

Para resumir essas observações, Nagpal e eu conseguimos ter sucesso na academia sem a sobrecarga provocada pelo estilo de Tom, devido a dois motivos. Primeiro, somos assimétricos na escolha forçada pelo nosso compromisso de programação fixa. Reduzindo impiedosamente o superficial e preservando o profundo, essa estratégia libera nosso tempo sem diminuir a quantidade de novo valor que geramos. Na verdade, eu chegaria ao ponto de argumentar que a redução do superficial libera *mais* energia para a alternativa profunda, o que nos permite produzir mais do que se tivéssemos cumprido um cronograma mais típico. Em segundo lugar, os limites de nosso tempo exigem um pensamento mais cuidadoso sobre nossos hábitos organizacionais, levando também a um maior valor produzido em comparação com horários mais longos e menos organizados.

A alegação-chave em relação a essa estratégia é que esses mesmos benefícios são válidos para a maioria das áreas de trabalho do conhecimento. Ou seja, mesmo se não for professor, a produtividade da programação fixa gera benefícios poderosos. Na maioria dos trabalhos do conhecimento, pode ser difícil recusar um compromisso superficial que parece inofensivo — seja aceitar um convite para tomar um café ou atender uma ligação. Um compromisso com a produtividade de horário fixo, entretanto, desloca você para uma mentalidade de escassez. De repente, qualquer obrigação além de seus esforços mais profundos é suspeita e vista como potencialmente perturbadora. Sua resposta padrão torna-se não, o esforço para obter acesso a seu tempo e atenção aumenta, e você começa a organizar os esforços que vencem esses obstáculos com uma eficiência implacável. Isso também pode levá-lo a testar suposições sobre a cultura de trabalho de sua empresa, que você achou que fossem firmes, mas acabam

sendo maleáveis. É comum, por exemplo, receber e-mails do chefe depois do expediente. A produtividade do horário fixo teria que ignorar essas mensagens até a manhã seguinte. Muitos suspeitam que isso causaria problemas, uma vez que tais respostas são *esperadas*, mas em muitos casos o fato de seu chefe estar limpando sua caixa de entrada à noite não significa que espera uma resposta imediata — uma lição que essa estratégia logo o ajudará a entender.

A produtividade de cronograma fixo, em outras palavras, é um *meta-hábito* [uma forma mecânica e consistente de mudar ou manter hábitos] simples de adotar, mas de amplo impacto. Se precisa escolher apenas um comportamento que reoriente seu foco para o profundo, deve estar no topo da lista de possibilidades. No entanto, se ainda não tem certeza da ideia de que limites artificiais em seu dia de trabalho o tornam mais bem-sucedido, peço que volte sua atenção para a carreira da defensora da programação fixa, Radhika Nagpal. Em uma feliz coincidência, quase exatamente na mesma hora em que Tom se lamentava online sobre sua carga de trabalho inevitavelmente intensa como jovem professor, Nagpal comemorava o último dos muitos triunfos profissionais que vivenciou, apesar de seu horário fixo: sua pesquisa foi apresentada na capa da revista *Science*.

Seja Difícil de Encontrar

Nenhuma discussão sobre trabalho superficial está completa sem considerar o e-mail. Essa atividade, superficial por excelência, é particularmente insidiosa em seu controle sobre a atenção dos trabalhadores do conhecimento, pois oferece um fluxo constante de distrações *direcionadas especificamente para você*. O acesso ubíquo ao correio eletrônico tornou-se tão arraigado em nossos hábitos profissionais que estamos começando a perder a sensação de que controlamos sua função em nossa vida. Como John Freeman adverte em seu livro de 2009, *The Tyranny of E-mail* [“A Tirania do E-mail”, em tradução livre], com a ascensão dessa tecnologia, “estamos lentamente destruindo nossa capacidade de explicar — de forma cuidadosa e complexa — por que é tão errado

nos queixarmos, resistirmos ou redesenharmos nossos dias de trabalho para que sejam gerenciáveis.” O e-mail parece um fato consumado. Resistir é inútil.

Essa estratégia vai de encontro a esse fatalismo, repudiando-o. Só porque você não pode evitar essa ferramenta não significa que tenha que ceder-lhe o protagonismo em seu cenário mental. Nas seções a seguir, descrevo três dicas que o ajudarão a recuperar a autoridade sobre como essa tecnologia acessa seu tempo e atenção e impede a erosão da autonomia identificada por Freeman. A resistência não é vã: você tem mais controle sobre sua comunicação eletrônica do que pensa.

Dica nº 1: *Faça as Pessoas que Enviam E-mails Trabalharem Mais*

Em sua maioria, os autores de não ficção são fáceis de encontrar. Incluem um endereço de e-mail em seus sites de autor, acompanhado de um convite aberto para enviarmos qualquer pedido ou sugestão que nos venha à mente. Muitos até encorajam esse feedback como um compromisso necessário para a ilusória, mas muito apreciada, importância da “construção comunitária” entre seus leitores. Mas é o seguinte: *eu sou contra*.

Se visitar a página de contato em meu site de autor, não há um endereço de e-mail geral. Em vez disso, listo pessoas diferentes que você pode contatar para fins específicos: meu agente literário, para pedidos de direitos, por exemplo, ou meu agente de palestras, para pedidos de palestras. Se quiser entrar em contato comigo, ofereço apenas um endereço de e-mail de propósito específico que vem com condições e uma baixa expectativa de que responderei:

> *Se você tem uma oferta, oportunidade ou apresentação que pode tornar minha vida mais interessante, envie-me um e-mail para* ***interesting@calnewport.com****. Pelas razões acima mencionadas, responderei apenas às propostas que coincidam com meu horário e interesses.*

Chamo essa abordagem de *filtro de remetente*, já que peço a meus correspondentes que filtrem suas intenções antes de entrar

em contato comigo. Esse filtro reduziu significativamente o tempo gasto em minha caixa de entrada. Antes de adotar essa providência, eu tinha um endereço de e-mail de propósito geral listado em meu site. Não é de surpreender que eu recebesse um grande volume de e-mails longos pedindo conselhos sobre perguntas específicas (muitas vezes bastante complicadas) de alunos ou sobre carreira. Gosto de ajudar as pessoas, mas esses pedidos se tornaram exagerados — os remetentes não precisavam de muito tempo para perguntar, mas exigiam muita explicação e escrita da minha parte para responder. Meu filtro de remetente eliminou a maioria dessas comunicações e, ao fazê-lo, reduziu drasticamente o número de mensagens que encontro em minha caixa de entrada. Quanto a meu interesse em ajudar meus leitores, agora direciono essa energia para contextos que escolho cuidadosamente a fim de maximizar o impacto. No lugar de permitir que qualquer aluno do mundo me envie uma pergunta, por exemplo, agora trabalho em colaboração com um pequeno número de grupos de estudantes, aos quais sou bastante acessível e posso oferecer uma orientação mais substancial e eficaz.

Outro benefício de um filtro de remetente é que define as expectativas. A linha mais importante na minha descrição é a seguinte: “Responderei apenas às propostas que coincidam com meu horário e interesses.” Isso pode parecer pouco, mas faz uma diferença substancial em como meus correspondentes pensam em suas mensagens para mim. A convenção social padrão em torno do e-mail é que, a menos que seja famoso, se alguém lhe enviar algo, você deve uma resposta. Para a maioria, portanto, uma caixa de entrada cheia de mensagens gera um grande senso de obrigação.

Ao redefinir as expectativas de seus correspondentes para a realidade de que provavelmente você *não* responderá, a experiência será transformada. Agora, a caixa de entrada é uma coleção de oportunidades que pode ver quando você tiver tempo livre — buscando aquelas com que faz sentido se envolver. Mas a pilha de mensagens não lidas já não gera sensação de obrigação. Você

poderia, se quisesse, ignorá-las e nada ruim aconteceria. Psicologicamente, isso pode ser libertador.

Quando comecei a usar um filtro de remetente, fiquei preocupado com a possibilidade de parecer pretensioso — como se meu tempo fosse mais valioso do que o de meus leitores — e de isso aborrecer as pessoas. Esse medo, porém, não se concretizou. A maioria das pessoas aceita facilmente a ideia de que você tem o direito de controlar *sua própria* comunicação de entrada, pois elas gostariam de ter o mesmo. Mais importante, as pessoas apreciam clareza. A maioria aceita não receber uma resposta se não esperar uma (em geral, aqueles com menor presença pública, como autores, superestimam o quanto as pessoas realmente se importam com suas respostas).

Em alguns casos, essa redefinição de expectativas lhe dá até *mais* crédito quando você responde. Por exemplo, a editora de uma publicação online uma vez me ofereceu a oportunidade de um *guest post* [escrever em sites ou blogs de terceiros] com a suposição, definida pelo meu filtro, de que eu provavelmente não responderia. Quando respondi, foi uma grata surpresa. Aqui está o resumo da interação:

> *Então, quando enviei um e-mail para Cal, perguntando se ele queria contribuir (para a publicação), minhas expectativas foram definidas. Ele não tinha nada em seu (filtro de remetente) sobre querer ser convidado em um blog, então, eu não ficaria chateada se nunca tivesse resposta. Quando ele respondeu, fiquei emocionada.*

Meu filtro de remetente particular é apenas um exemplo dessa estratégia geral. Considere o consultor Clay Herbert, que é um especialista na execução de campanhas de financiamento coletivo para startups de tecnologia: uma especialidade que atrai muitos correspondentes que esperam obter conselhos úteis. Como relata um artigo da Forbes.com sobre filtros de remetente: “Em algum momento, o número de pessoas entrando em contato excedeu a capacidade (de Herbert), então, ele criou filtros que colocam a responsabilidade na pessoa que pede ajuda.”

Embora ele tenha começado a partir de uma motivação semelhante à minha, os filtros de Herbert acabaram tomando uma forma diferente. Para contatá-lo, você deve, primeiro, consultar uma FAQ para garantir que sua pergunta ainda não foi respondida (que era o caso de muitas das mensagens que Herbert processou antes que seus filtros estivessem ativos). Se conseguir vencer essa peneira de perguntas frequentes, ele pede que preencha uma pesquisa que permite que ele analise melhor as conexões que pareçam particularmente relevantes para sua experiência. Para aqueles que ultrapassam essa etapa, Herbert impõe uma pequena taxa que você deve pagar antes de se comunicar com ele. Essa taxa não é para ganhar dinheiro, mas para selecionar pessoas que realmente querem receber conselhos e colocá-los em prática. Os filtros de Herbert possibilitam que ajude as pessoas e encontre oportunidades interessantes. Mas, ao mesmo tempo, reduzem a comunicação recebida para um nível com que pode lidar facilmente.

Para dar outro exemplo, considere Antonio Centeno, que comanda o popular blog *Real Man Style*. O filtro de remetente de Centeno estabelece um processo de duas etapas. Se tiver uma pergunta, ele o redireciona para um local público para postá-la. Centeno acha que é um desperdício responder às mesmas perguntas repetidas vezes em conversas privadas. Se passar por essa etapa, então ele pede que você faça, clicando em caixas de seleção, estas três promessas:

- Não estou fazendo a Antonio uma pergunta sobre estilo cuja resposta eu poderia encontrar pesquisando no Google por 10 minutos.
- Não estou mandando SPAM para Antonio com uma solicitação genérica “recorta e cola” para promover meu negócio.
- Farei uma boa ação para algum estranho qualquer se Antonio me responder dentro de 23 horas.

A caixa de mensagem, em que você pode digitar sua mensagem, não aparece na página de contato até que clique nas três

promessas.

Resumindo, as tecnologias subjacentes dos e-mails são transformadoras; contudo, as convenções sociais atuais que orientam a forma como a aplicamos são subdesenvolvidas. A noção de que todas as mensagens, independentemente do propósito ou remetente, chegam à mesma caixa de entrada indiferenciada e que há uma expectativa de que cada mensagem merece uma resposta (adequada) é absurdamente improdutiva. O filtro do remetente é um passo pequeno, mas útil, em direção a uma melhora, e é uma ideia cujo tempo chegou — pelo menos para o crescente número de empresários e freelancers que recebem muita comunicação e têm a capacidade de determinar sua acessibilidade. (Eu também adoraria ver regras semelhantes se tornarem onipresentes na comunicação interna dos escritórios das grandes organizações, mas pelas razões discutidas no Capítulo 2, provavelmente estamos muito longe dessa realidade). Se estiver em condições de fazê-lo, considere os filtros do remetente como uma maneira de recuperar algum controle sobre seu tempo e atenção.

Dica nº 2: *Tenha um Pouco Mais de Trabalho ao Enviar ou Responder E-mails*

Considere os e-mails a seguir:

E-mail nº 1: “Foi ótimo vê-lo na semana passada. Eu adoraria conversar mais sobre as questões que discutimos. Você quer tomar um café?”

E-mail nº 2: “Devemos retomar o problema de pesquisa que discutimos durante minha última visita. Lembre-me: onde estamos com isso?”

E-mail nº 3: “Dei uma olhada no artigo que discutimos. Está em anexo. O que acha?”

Esses três exemplos devem ser familiares para a maioria dos trabalhadores do conhecimento, pois representam a maior parte das mensagens que preenchem suas caixas de entrada. Também são potenciais minas terrestres da produtividade: como você responde a

eles terá um impacto significativo em quanto tempo e atenção a conversa resultante consumirá.

Em particular, e-mails interrogativos como esses despertam um instinto inicial de dar a resposta mais rápida possível que eliminará a mensagem — temporariamente — de sua caixa de entrada. Uma resposta rápida, a curto prazo, proporcionará um certo alívio porque você elimina a responsabilidade implícita na mensagem e a devolve ao remetente. Tal alívio, todavia, dura pouco, já que essa responsabilidade voltará repetidas vezes, diminuindo continuamente seu tempo e atenção. Sugiro, portanto, que a estratégia certa diante de uma questão desse tipo é dar um tempo antes de responder e aproveitar para esclarecer o seguinte:

Qual é o projeto representado por essa mensagem e qual é o processo mais eficaz (em termos de mensagens geradas) para concluí-lo com sucesso?

Depois de responder a essa pergunta para si mesmo, substitua uma resposta rápida por uma que leve o tempo necessário para descrever o processo que identificou, indique a etapa atual e enfatize a seguinte. Chamo isso de *abordagem centrada em processo* para e-mails, e foi projetada para minimizar o número de e-mails que recebe e a quantidade de desordem mental que geram.

Para explicar melhor esse processo e por que funciona, considere as seguintes respostas centradas em processo aos exemplos de e-mails anteriores:

Resposta Centrada em Processo ao E-mail nº 1: “Adoraria tomar um café. Vamos nos encontrar no Starbucks no campus. Abaixo, listei dois dias em que estarei livre na próxima semana. Para cada dia, listei três horários. Se alguma dessas combinações de dia e horário for boa para você, avise-me. Considerarei sua resposta a confirmação para o encontro. Se nenhuma dessas combinações funcionarem, entre em contato pelo número abaixo e definiremos um dia. Estou ansioso por isso.”

Resposta Centrada em Processo ao E-mail nº 2: “Concordo que devemos rever esse problema. Sugiro o seguinte:

“Na próxima semana, envie-me por e-mail tudo o que se lembrar de nossa discussão sobre o problema. Assim que recebê-lo, iniciarei um diretório compartilhado para o projeto e adicionarei um documento que resume o que me enviou, combinado com o que me lembro de nossa discussão anterior. No documento, destacarei as duas ou três etapas mais promissoras.”

“Podemos, então, dar uma olhada nas próximas etapas por algumas semanas e verificar novamente. Sugiro que agendemos um telefonema para daqui a um mês para esse propósito. Abaixo, listei algumas datas e horários em que estarei disponível para a ligação. Quando responder com suas anotações, indique a melhor combinação de data e horário para você e consideraremos essa resposta a confirmação para a ligação. Estou ansioso para analisar esse problema.”

Resposta Centrada em Processo ao E-mail nº 3: “Obrigado pelo retorno. Vou ler esse rascunho do artigo e enviarei uma versão editada com comentários na sexta-feira (dia 10). Nessa versão, editarei o que posso fazer sozinho e adicionarei comentários para chamar sua atenção para situações em que o você o mais adequado para fazer melhorias. Nesse ponto, você deve ter o que precisa para melhorar e enviar o rascunho final, então, deixarei isso com você — não é necessário responder a esta mensagem ou rever o assunto comigo depois que eu devolver as edições — a menos que, é claro, haja algum problema.”

Ao elaborar esses exemplos de respostas, comecei identificando o projeto implícito na mensagem. Observe, a palavra “projeto” é usada de forma livre aqui. Pode abranger coisas grandes e, obviamente, projetos, como fazer progressos em um problema de pesquisa (Exemplo nº 2), mas aplica-se do mesmo modo a pequenos desafios logísticos, como marcar um encontro em um café (Exemplo nº 1). Demorei um minuto ou dois para pensar em um processo que nos leva do estado atual para um resultado desejado com um mínimo de mensagens necessárias. A última etapa foi escrever uma resposta que descreve claramente esse processo e onde estamos. Esses exemplos centraram-se em uma resposta de e-mail, mas deve ficar

claro que uma abordagem semelhante também funciona ao escrever uma mensagem de e-mail do zero.

A abordagem centrada em processo para e-mail minimiza significativamente o impacto dessa tecnologia em seu tempo e atenção. Há dois motivos para esse efeito. Primeiro, reduz o número de e-mails em sua caixa de entrada — às vezes, de forma significativa (algo simples como programar uma reunião em um café facilmente se transforma em meia dúzia ou mais de mensagens durante um período de muitos dias, se não for cuidadoso com suas respostas). Isso, por sua vez, reduz o tempo gasto na caixa de entrada e reduz a energia intelectual que precisa dispender ao fazê-lo.

Em segundo lugar, roubando a terminologia de David Allen, uma boa mensagem centrada em processo imediatamente “fecha o ciclo” em relação ao projeto em questão. Quando um projeto é iniciado por um e-mail que você envia ou recebe, ele se fixa em seu cenário mental — tornando-se algo que está “na sua vez”, no sentido de que foi trazido à sua atenção e que precisará ser abordado mais tarde. Esse método fecha esse ciclo aberto assim que se forma. Ao abordar o processo como um todo, adicionando às suas listas de tarefas e calendário todos os compromissos relevantes de sua parte, e se atualizando quanto à outra parte, sua mente recupera o estado mental que o projeto exigia. Menos desordem mental significa mais recursos mentais disponíveis para o pensamento profundo.

E-mails centrados em processo não parecem naturais no início. Por um lado, exigem que você gaste mais tempo pensando em suas mensagens antes de escrevê-las. No momento, pode parecer que está gastando *mais* tempo no e-mail. Mas o ponto importante a lembrar é que os dois ou três minutos gastos nesse momento lhe pouparão muitos minutos a mais lendo e respondendo mensagens desnecessárias mais tarde.

A outra questão é que as mensagens centradas em processo parecem formais e excessivamente técnicas. As convenções sociais atuais de e-mail promovem um tom de conversação que conflita

com horários ou árvores de decisão mais sistemáticos comumente usados na comunicação centrada em processo. Se isso lhe diz respeito, sugiro que acrescente uma introdução mais longa às suas mensagens. Você pode até separar a parcela da mensagem centrada em processo da abertura convencional com uma linha divisória ou intitulá-la “Próxima etapa proposta”, de modo que seu tom técnico pareça mais apropriado ao contexto.

No fim, esses pequenos aborrecimentos valem a pena. Ao dedicar mais consideração ao que realmente é proposto pelas mensagens de e-mail que entram e saem de sua caixa de entrada, você reduzirá consideravelmente o impacto negativo dessa tecnologia em sua capacidade de fazer o trabalho que realmente importa.

Dica nº 3: *Não Responda*

Como estudante do MIT, tive a oportunidade de interagir com acadêmicos famosos. Ao fazê-lo, notei que muitos compartilhavam uma abordagem fascinante e um tanto rara quanto a e-mails: seu comportamento padrão ao receber uma mensagem de e-mail é *não* responder.

Ao longo do tempo, aprendi a filosofia que conduz esse comportamento: quando se trata de e-mails, acreditavam, é responsabilidade do remetente convencer o destinatário de que vale a pena respondê-los. Se não for convincente *e* minimizar suficientemente o esforço exigido pelo professor para respondê-los, não obterá uma resposta.

O e-mail a seguir, por exemplo, provavelmente não gerará uma resposta de muitos dos nomes famosos do instituto:

> *Oi, professor. Adoraria encontrá-lo para conversar sobre <assunto X>. Está disponível?*

Responder a essa mensagem requer muito trabalho (“Você está disponível?” é muito vago para ser respondido rapidamente). Além disso, não há nenhum argumento de que essa conversa vale o tempo do professor. Com tais críticas em mente, aqui está uma versão da mesma mensagem que teria mais chances de gerar uma resposta:

Oi, professor. Estou trabalhando em um projeto semelhante ao <assunto X> com meu orientador, <professor Y>. Tudo bem se eu der um pulo em sua sala nos últimos 15 minutos de seu dia de trabalho, na quinta-feira, para explicar o que estamos fazendo com mais detalhes e ver se isso pode complementar seu projeto atual?

Diferente da primeira mensagem, essa deixa claro por que a reunião é útil e minimiza o esforço necessário do destinatário em responder.

Essa dica solicita que você replique, na medida do possível dentro de seu contexto profissional, essa ambivalência no e-mail. Para ajudá-lo nesse esforço, tente aplicar as três regras seguintes para classificar quais mensagens exigem uma resposta e quais não exigem.

Classificação de E-mail Profissional: Não responda a uma mensagem de e-mail se ocorrer uma das seguintes condições:

- É ambígua ou torna difícil criar uma resposta razoável.
- Não é uma pergunta ou proposta que lhe interessa.
- Nada realmente bom aconteceria se respondesse e nada realmente ruim aconteceria se não o fizesse.

Em todos os casos, existem muitas exceções óbvias. Se uma mensagem ambígua sobre um projeto que não interessa vem do CEO de sua empresa, por exemplo, você a responderá. Mas, além desse tipo de exceção, essa abordagem profissional requer que se torne muito mais implacável ao decidir se deseja ou não clicar em "responder".

Essa dica pode ser desconfortável no início porque fará com que você quebre uma convenção-chave envolvendo o e-mail: presume-se que haverá resposta, independentemente da relevância ou adequação da mensagem. Também não há como evitar que algumas coisas ruins aconteçam se adotar essa abordagem. No mínimo, algumas pessoas podem ficar confusas ou aborrecidas — especialmente se nunca viram convenções padrão de e-mail

questionadas ou ignoradas. Quanto a isso, deixe rolar. Como o autor Tim Ferriss escreveu uma vez: “Desenvolva o hábito de deixar pequenas coisas ruins acontecerem. Se não fizer isso, nunca encontrará tempo para as grandes coisas que mudam a vida.” Deve confortá-lo perceber que, como os professores do MIT descobriram, as pessoas são rápidas em ajustar suas expectativas às especificidades de seus hábitos de comunicação. O fato de não responder às mensagens apressadamente escritas provavelmente não é um evento central na vida delas.

Depois de superar o desconforto dessa abordagem, você começará a experimentar suas recompensas. Há dois argumentos comuns quando as pessoas discutem soluções para a sobrecarga de e-mails. Um deles diz que enviar e-mails gera mais e-mails, enquanto o outro diz que lutar contra e-mails ambíguos ou irrelevantes é uma importante fonte de estresse relacionado à caixa de entrada. A abordagem sugerida aqui responde de forma agressiva a ambas as questões — você envia menos e-mails e ignora aqueles que não são fáceis de processar —, e, fazendo isso, diminuirá significativamente o tempo e a atenção que sua caixa de entrada consome.

---

* Os estudos que cito analisam a atividade da prática deliberada — que substancialmente (mas não completamente) se sobrepõe à nossa definição de trabalho focado. Para nossos propósitos aqui, a prática deliberada é um bom substituto específico para a categoria geral de tarefas cognitivamente exigentes às quais pertence o trabalho focado. (N. A.)

Conclusão

A história da fundação da Microsoft foi tantas vezes contada que já virou lenda. No inverno de 1974, um jovem estudante de Harvard chamado Bill Gates vê Altair, o primeiro computador pessoal do mundo, na capa da *Popular Electronics*. Gates percebe que há uma oportunidade de projetar softwares para a máquina, então larga tudo e, com a ajuda de Paul Allen e Monte Davidoff, passa as oito semanas seguintes explorando uma versão de linguagem de programação BASIC para Altair. Essa história é frequentemente citada como exemplo da percepção e ousadia de Gates, mas entrevistas recentes revelaram outra característica que desempenhou um papel crucial no final feliz do conto: a habilidade de trabalho focado de Gates.

Como Walter Isaacson explicou em um artigo de 2013 para a *Harvard Gazette*, Gates trabalhou com tanta intensidade durante esse período de dois meses que, muitas vezes, desmaiava de sono sobre o teclado enquanto escrevia uma linha de código. Ele dormia uma hora ou duas, acordava e continuava exatamente de onde havia parado — uma habilidade que ainda impressiona Paul Allen, que a descreve como "uma prodigiosa proeza de concentração". Em seu livro *Os Inovadores*, Isaacson resumiu mais tarde a extraordinária tendência de Gates para a profundidade da seguinte forma: "O único traço que os diferenciava (Gates de Allen) era o foco. A mente de Allen passava por muitas ideias e paixões, mas Gates era um obsessivo serial."

É aqui, nessa história do foco obsessivo de Gates, que encontramos a forma mais forte do meu argumento para o trabalho focado. É fácil, em meio à turbulência de uma era de informação em rápida evolução, tornar padrão o murmúrio dialético. Os ranzinzas entre nós estão vagamente desconfortáveis com a atenção que as pessoas dão a seus telefones e anseiam pelos dias de concentração sem pressa, enquanto os hipsters digitais equiparam

essa nostalgia ao ludismo e ao tédio, e acreditam que uma maior conexão é a base para um utópico futuro. Marshall McLuhan declarou que “o meio é a mensagem”, mas nossa conversa atual sobre esses assuntos parece implicar que “o meio é a moralidade” — ou você embarca no futuro com o Facebook ou o vê como nossa ruína.

Como enfatizei na introdução deste livro, não tenho interesse nesse debate. Comprometimento com o trabalho focado não é uma postura moral nem uma declaração filosófica — é, em vez disso, um reconhecimento pragmático de que a capacidade de se concentrar é uma habilidade que *realiza coisas valiosas*. O trabalho focado é importante, em outras palavras, não porque a distração é má, mas porque permitiu que Bill Gates iniciasse uma indústria de bilhões de dólares em menos de um semestre.

Essa também é uma lição que aprendi repetidas vezes em minha carreira. Tenho sido devoto da profundidade por mais de uma década, mas ainda me surpreendo com seu poder. Quando estava na faculdade, período em que descobri e comecei a priorizá-la, vi que o trabalho focado me permitiu escrever dois artigos de qualidade por ano (um número respeitável para um aluno), embora raramente tivesse que trabalhar depois das cinco em dias úteis ou aos fins de semana (uma raridade entre meus colegas).

Quando estava perto da transição para professor universitário, entretanto, comecei a me preocupar. Como estudante e pós-doutorando, meus compromissos de tempo foram mínimos — deixando que eu organizasse a maior parte do dia como quisesse. Eu sabia que perderia esse luxo na próxima fase de minha carreira, e não estava confiante em minha capacidade de integrar trabalho focado suficiente naquela agenda mais exigente e manter minha produtividade. Em vez de apenas ficar ansioso, decidi fazer algo a respeito: criei um plano para fortalecer meus músculos de trabalho focado.

Esses esforços de treinamento foram implementados durante meus últimos dois anos no MIT, enquanto era um pós-doutorando começando a procurar cargos de professor. Minha principal tática

era introduzir restrições artificiais em minha agenda, de modo a aproximá-la do tempo livre mais limitado que eu teria como professor. Além de minha regra sobre não trabalhar à noite, comecei a fazer pausas prolongadas de almoço para correr e almoçar em meu apartamento. Também assinei um contrato para escrever meu quarto livro, *So Good They Can´t Ignore You* [“Tão Bom que Não Podem Ignorá-lo”, em tradução livre], durante esse período — um projeto, é claro, que logo teve as próprias demandas intensas por meu tempo.

Para compensar essas novas restrições, refinei minha capacidade de trabalhar profundamente. Entre outros métodos, comecei a bloquear mais cuidadosamente as horas de trabalho profundo e preservá-las de incursões. Também desenvolvi a habilidade de trabalhar cuidadosamente os pensamentos durante as muitas horas que andei a pé a cada semana (um benefício para minha produtividade) e fiquei obcecado em encontrar locais desconectados propícios ao foco. Durante o verão, por exemplo, eu costumava trabalhar sob a cúpula da biblioteca Barker Engineering — um local agradavelmente cavernoso que fica lotado durante as aulas, e durante o inverno busquei recantos mais silenciosos, desenvolvendo uma predileção pela pequena Biblioteca Lewis Music. Em determinado momento, até comprei um caderno de laboratório de US$50 para trabalhar com provas matemáticas, acreditando que seu preço me induziria a uma maior concentração mental.

Surpreendeu-me o quão bem esse comprometimento com a profundidade acabou funcionando. Depois de arrumar um emprego como professor de ciências na Universidade Georgetown, no outono de 2011, minhas obrigações, de fato, aumentaram drasticamente. Mas eu havia treinado para esse momento. Não só preservei minha produtividade de pesquisa; ela *melhorou*. Minha taxa anterior de dois bons artigos por ano, que mantive como estudante pouco sobrecarregado, saltou para quatro bons artigos por ano, em média, depois que me tornei um professor muito mais atarefado.

Contudo, por mais impressionante que tenha sido, logo aprendi que ainda não havia atingido os limites do que o trabalho focado

poderia produzir. Essa lição viria durante meu terceiro ano como professor. Nesse período em Georgetown, que durou do outono de 2013 até o verão de 2014, voltei a atenção para meus hábitos de trabalho focado, procurando mais oportunidades para melhorar. Uma grande razão para esse recomeço em profundidade é o livro que você está lendo — a maior parte dele foi escrita durante esse período. Escrever o manuscrito de um livro de 70 mil palavras, obviamente, colocou uma nova e súbita restrição em meu horário já ocupado, e eu queria garantir que minha produtividade acadêmica não fosse abalada. Outro motivo pelo qual retomei a profundidade foi o processo de efetivação como professor que se aproximava. Eu tinha um ou dois anos de publicações antes de ser efetivado. *Aquele* era o momento, em outras palavras, de consolidar minhas habilidades (especialmente considerando que minha esposa e eu estávamos planejando o aumento de nossa família com um segundo filho no último ano antes da posse). O motivo final pelo qual retomei a profundidade foi mais pessoal e (reconhecidamente) petulante. Eu me inscrevi e fui rejeitado para uma respeitada bolsa que muitos de meus colegas haviam recebido. Então, chateado e envergonhado, decidi que, em vez de apenas me queixar ou duvidar de mim mesmo, compensaria a perda da bolsa aumentando o número e a qualidade de minhas publicações, permitindo que declarassem em meu nome que eu *realmente sabia* o que estava fazendo, mesmo que aquele pedido em particular não tivesse sido atendido.

Eu já era adepto do trabalho focado, mas essas três forças me fizeram levar esse hábito ao extremo. Tornei-me implacável em recusar compromissos que consumiam tempo e comecei a trabalhar mais em locais isolados fora do escritório. Coloquei um registro de minhas horas de trabalho focado em uma posição de destaque perto de minha mesa e ficava chateado quando ele não crescia rápido o bastante. Talvez mais impactante, retomei o hábito do MIT de trabalhar mentalmente nas questões a resolver sempre que fosse uma boa ocasião — passeando com o cachorro ou viajando. Enquanto anteriormente eu tendia a aumentar meu trabalho focado apenas quando o prazo fatal se aproximava, naquele ano eu estava

implacável — quase todos os dias da maioria das semanas forçava minha mente a brigar por resultados, independentemente de um prazo específico estar se aproximando. Resolvia provas de matemática no metrô e enquanto removia a neve. Quando meu filho cochilava, no fim de semana, eu caminhava pelo quintal, refletindo, e se estivesse preso no trânsito trabalhava metodicamente em problemas que interferiam em minhas atividades.

Conforme esse ano progredia, fui me tornando uma máquina de trabalho focado — e o resultado dessa transformação me surpreendeu. Durante o mesmo ano em que escrevi um livro e meu filho mais velho entrou na fase dos terríveis dois anos, consegui mais do que dobrar minha produtividade acadêmica média, publicando *nove* artigos — mantendo minha proibição de trabalhar à noite.

Sou o primeiro a admitir que meu ano de profundidade extrema talvez tenha sido extremo demais: foi cognitivamente exaustivo e, no futuro, provavelmente vou moderar essa intensidade. Porém, essa experiência reforça o argumento que abriu esta conclusão: o trabalho focado é *muito mais* poderoso do que a maioria das pessoas imagina. É o compromisso com essa habilidade que permitiu a Bill Gates tirar o máximo proveito de uma oportunidade inesperada para criar uma indústria, e foi ele que me permitiu dobrar minha produtividade acadêmica no mesmo ano em que simultaneamente decidi escrever um livro. Deixar as massas distraídas e se juntar aos poucos focados, argumento, é uma experiência transformadora.

A vida profunda, é claro, não é para todos. Requer trabalho árduo e mudanças drásticas em seus hábitos. Para muitos, há conforto na ocupação artificial com mensagens rápidas de e-mail e posturas de mídia social, enquanto a vida profunda exige que deixe muito disso para trás. Há também uma inquietação que envolve qualquer esforço para produzir as melhores coisas que se é capaz de produzir, pois isso o obriga a confrontar a possibilidade de que seu melhor não é (ainda) tão bom. Em nossa cultura é mais seguro

criticar do que adotar uma postura determinada e tentar lutar por algo melhor.

Mas se estiver disposto a evitar esses confortos e medos e, em vez disso, esforçar-se para aplicar sua mente em sua capacidade máxima para criar coisas que importam, descobrirá, como outros descobriram antes de você, que a profundidade gera uma vida rica de produtividade e significado. Na Parte 1, citei a escritora Winifred Gallagher, dizendo: “Viverei uma vida focada, porque é a melhor que existe.” Concordo. Bill Gates também. E espero que, agora que terminou este livro, você concorde também.

Notas

Introdução

"Na minha sala de descanso"; **"A chave está sempre comigo"** e "**A sensação de repouso e renovação**": Jung, Carl. *Memórias, Sonhos, Reflexões*. Trad. Richard Winston. Nova York: Pantheon, 1963.

"**Embora tivesse muitos pacientes**" e outras informações sobre hábitos do artista: Currey, Mason. *Daily Rituals: How Artists Work*. Nova York: Knopf, 2013.

A seguinte linha de tempo da vida e trabalho de Jung também se mostrou útil para desvendar o papel do trabalho focado em sua carreira: Cowgill, Charles. "Carl Jung." Maio de 1997. http://www.muskingum.edu/~psych/psycweb/history/jung.htm [conteúdo em inglês].

Anders Ericsson, da Universidade do Estado da Flórida, é um pesquisador acadêmico, líder no conceito de prática deliberada. Apresenta uma boa descrição da ideia em seu site acadêmico: http://www.psy.fsu.edu/faculty/ericsson/ericsson.exp.perf.html [conteúdo em inglês].

Minha lista de hábitos de trabalho focado de personalidades importantes foi retirada das seguintes fontes:

- A informação sobre Montaigne vem de: Bakewell, Sarah. *How to Live: Or A Life of Montaigne in One Question and Twenty Attempts at an Answer*. Nova York: Other Press, 2010.
- A informação sobre Mark Twain vem de: *Os Segredos dos Grandes Artistas, de* Mason Currey.
- A informação sobre Woody Allen vem do documentário de 2011 de Robert Weide, *Woody Allen: Um Documentário.*
- A informação sobre Peter Higgs vem de: Sample, Ian. "Peter Higgs Proves as Elusive as Higgs Boson after Nobel Success." *Guardian*, 9 de outubro de 2013, http://www.theguardian.com/science/2013/oct/08/nobel-laureate-peter-higgs-boson-elusive [conteúdo em inglês].
- A informação sobre J.K. Rowling vem de: https://twitter.com/jk_rowling [conteúdo em inglês].
- A informação sobre Bill Gates vem de: Guth, Robert. "In Secret Hideaway, Bill Gates Ponders Microsoft's Future." *Wall Street Journal*, 28 de março de 2005, http://online.wsj.com/news/articles/SB111196625830690477 [conteúdo em inglês].
- A informação sobre Neal Stephenson vem de uma versão mais antiga do site de Stephenson, que foi preservada em um snapshot de dezembro de 2003 pelo Internet Archive: http://web.archive.org/web/20031207060405/http://www.well.com/~neal/badcorrespondent.html [conteúdo em inglês].

"**Um estudo da McKinsey, de 2012, descobriu que**": Chui, Michael, et al. "The Social Economy: Unlocking Value and Productivity Through Social Technologies." McKinsey

Global Institute. Julho de 2012. http://www.mckinsey.com/insights/high_tech_telecoms_internet/the_social_economy [conteúdo em inglês].

“Parece que a rede devora” e “Eu não sou o único”: Carr, Nicholas. “Is Google Making Us Stupid?” *The Atlantic Monthly*, julho–agosto de 2008. http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2008/07/is- google-making-us-stupid/306868/ [conteúdo em inglês].

O fato de que Carr precisou mudar-se para uma cabana para terminar de escrever *A Geração Superficial* vem das notas do autor na versão impressa do livro.

“superpotência do século XXI”: Barker, Eric. “Stay Focused: 5 Ways to Increase Your Attention Span.” *Barking Up the Wrong Tree*. 18 de setembro de 2013. http://www.bakadesuyo.com/2013/09/stay-focused/ [conteúdo em inglês].

Capítulo 1

Informação sobre o tráfego da eleição de Nate Silver no site do *New York Times*: Tracy, Marc. “Nate Silver Is a One-Man Traffic Machine for the Times.” *New Republic*, 6 de novembro de 2012. http://www.newrepublic.com/article/109714/nate-silvers-fivethirtyeight-blog-drawing-massive-traffic-new-york-times [conteúdo em inglês].

Informação sobre o acordo de Nate Silver com ESPN/ABC News: Allen, Mike. “How ESPN and ABC Landed Nate Silver.” Politico, 22 de julho de 2013. http://www.politico.com/blogs/media/2013/07/how-espn-and-abc-landed-nate-silver-168888.html [conteúdo em inglês].

Exemplos de preocupações com a metodologia de Silver:

Davis, Sean M. “Is Nate Silver’s Value at Risk?” Daily Caller, 1 de novembro de 2012. http://dailycaller.com/2012/11/01/is-nate-silvers-value -at-risk/ [conteúdo em inglês].

Marcus, Gary e Ernest Davis. “What Nate Silver Gets Wrong.” *The New Yorker*, 25 de janeiro de 2013. http://www.newyorker.com/online/blogs/books/2013/01/what-nate-silver-gets-wrong.html [conteúdo em inglês].

As informações sobre David Heinemeier Hansson são dos seguintes sites:

- David Heinemeier Hanson. http://david.heinemeierhansson.com/ [conteúdo em inglês].
- Lindberg, Oliver. “The Secrets Behind 37signals’ Success.” TechRadar, 6 de setembro de 2010. http://www.techradar.com/us/news/internet/the-secrets-behind-37signals-success-712499 [conteúdo em inglês].
- “OAK Racing.” Wikipedia. http://en.wikipedia.org/wiki/OAK _Racing [conteúdo em inglês].

Para saber mais sobre John Doerr: “John Doerr.” Forbes. http://www .forbes.com/profile/john-doerr/ [conteúdo em inglês].

O patrimônio líquido de US$3,3 bilhões de John Doerr foi retirado do seguinte perfil da Forbes.com, em 10 de abril de 2014: http://www.forbes.com/profile/john-doerr/ [conteúdo em inglês].

“Estamos no início de uma Grande Reestruturação” e “Nossas tecnologias estão avançando”: da página 9 de Brynjolfsson, Erik e Andrew McAfee. *Race Against the Machine: How the Digital Revolution Is Accelerating Innovation, Driving Productivity, and*

Irreversibly Transforming Employment and the Economy. Cambridge, MA: Digital Frontier Press, 2011.

“outras tecnologias, como visualização de dados, análises, comunicações de alta velocidade”: Ibid., 9.

“A questão-chave será se você é bom em trabalhar com máquinas inteligentes ou não”: da página 1 de Cowen, Tyler. *Average Is Over*. Nova York: Penguin, 2013.

Rosen, Sherwin. “The Economics of Superstars.” *The American Economic Review* 71.5 (Dezembro de 1981): 845–858.

“Ouvir uma sucessão de cantores medíocres não cria uma única performance excepcional”: Ibid., 846.

Tomei conhecimento do exemplo do Instagram e seu significado para as disparidades trabalhistas pela escrita/fala de Jaron Lanier.

Como Vencer na Nova Economia

Detalhes das ferramentas de Nate Silver:

- Hickey, Walter. “How to Become Nate Silver in 9 Simple Steps.” Business Insider, 14 de novembro de 2012. http://www.business insider.com/how-nate-silver-and-fivethityeight-works-2012-11 [conteúdo em inglês].
- Silver, Nate. “I Am A Blogger for Five Thirty Eight at The New York Times. Ask Me Anything.” Reddit. http://www.reddit.com/r/IAmA/comments/166yeo/iama_blogger_for_fivethirtyeight_at _the_new_york [conteúdo em inglês].
- “Why Use Stata.” www.stata.com/why-use-stata/ [conteúdo em inglês].

O exemplo SQL que dei foi do postgreSQL, um sistema de base de dados de código aberto popular na indústria e (especialmente) na academia. Não sei que sistema específico Silver usa, mas quase certamente requer alguma variável do idioma SQL usado nele.

O Trabalho Focado Ajuda Você a Aprender Coisas Difíceis Rapidamente

“Deixe sua mente se tornar uma lente de aumento”: da página 95 de Sertillanges, Antonin-Dalmace. *A Vida Intelectual: Seus Espíritos, Suas Condições*, *Seus Métodos*. São Paulo: É Realizações, 2010.

“o desenvolvimento e aprofundamento da mente”: Ibid., 13.

Os detalhes sobre a prática deliberada baseiam-se fortemente no seguinte trabalho de pesquisa seminal sobre o tema: Ericsson, K.A., R.T. Krampe e C. Tesch-Römer. “The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance.” *Psychological Review* 100.3 (1993): 363–406.

“Negamos que essas diferenças (entre especialistas e adultos normais) são imutáveis”: Ibid., 13.

“Os homens geniais, por si mesmos”: da página 95 de Sertillanges, *A Vida Intelectual*.

“A atenção difusa é quase antitética em relação à *atenção focada* exigida pela prática deliberada”: da página 368 de Ericsson, Krampe, e Tesch-Romer. “The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance.”

Detalhes sobre a neurobiologia do desempenho dos especialistas são encontrados em: Coyle, *O Código do Talento*.

Coyle também tem uma boa apresentação de slides sobre mielinização em seu site: “Want to Be a Superstar Athlete? Build More Myelin.” The Talent Code. www.thetalentcode.com/myelin [conteúdo em inglês].

Para mais informações sobre a prática deliberada, os dois livros a seguir fornecem uma boa visão geral popular:

- Colvin, Geoffrey. *Talent Is Overrated: What Really SeparatesWorld-Class Performers from Everybody Else*. Nova York: Portfolio, 2008.
- Coyle, Daniel. *O Código do Talento*. São Paulo: Agir, 2010.

O Trabalho Focado Ajuda Você a Produzir em Alto Nível

Mais sobre Adam Grant, seus registros e seu CV (de 30 páginas) são encontrados em seu site acadêmico: https://mgmt.wharton.upenn.edu/profile/1323/ [conteúdo em inglês].

Grant, Adam. *Dar e Receber: Uma Abordagem Revolucionária Sobre Sucesso, Generosidade e Influência*. Rio de Janeiro: Sextante, 2014.

O artigo sobre Adam Grant na *New York Times Magazine*: Dominus, Susan. “The Saintly Way to Succeed.” *New York Times Magazine*, 31 de março de 2013: MM20.

Newport, Cal. *How to Become a Straight-A Student: The Unconventional Strategies Used by Real College Students to Score High While Studying Less.* Nova York: Three Rivers Press, 2006.

Leroy, Sophie. “Why Is It So Hard to Do My Work? The Challenge of Attention Residue When Switching Between Work Tasks.” *Organzational Behavior and Human Decision Processes* 109 (2009): 168–181.

E Quanto a Jack Dorsey?

“Ele é um revolucionário em grande escala e um transgressor” e **“Faço boa parte do meu trabalho em mesas altas, de pé”** e os detalhes sobre a programação diária de Jack Dorsey vêm do seguinte artigo da Forbes.com: Savitz, Eric. “Jack Dorsey: Leadership Secrets of Twitter and Square.” Forbes, 17 de outubro de 2012. http://www.forbes.com/sites/ericsavitz/2012/10/17/jack-dorsey-the-leadership-secrets-of-twitter-and-square/3/ [conteúdo em inglês].

O patrimônio líquido de Jack Dorsey foi acessado no seguinte perfil da Forbes.com em 10 de abril de 2014: http://www.forbes.com/profile/jack-dorsey/ [conteúdo em inglês].

“Posso passar o sábado inteiro sem”: de uma entrevista com Kerry Trainor conduzida em outubro de 2013 pelo HuffPost Live. Uma matéria sobre o uso do e-mail está disponível aqui: http://www.kirotv.com/videos/technology/how-long-can-vimeo-ceo-kerry-trainor-go-without/vCCBLd/ [conteúdo em inglês].

Capítulo 2

“o maior andar aberto do mundo” e outras informações sobre a nova sede do Facebook: Hoare, Rose. “Do Open Plan Offices Lead to Better Work or Closed Minds?” CNN, 4 de outubro de 2012. http://edition.cnn.com/2012/10/04/business/global-office-open-plan/ [conteúdo em inglês].

“Encorajamos as pessoas a permanecerem expostas” e outras informações sobre a sede da Square:

Savitz, Eric. “Jack Dorsey: Leadership Secrets of Twitter and Square.” Forbes, 17 de outubro de 2012. http://www.forbes.com/sites/ericsavitz/ 2012/10/17/jack-dorsey-the-

leadership-secrets-of-twitter-and-square [conteúdo em inglês].

“domínio de adolescentes tagarelas” e **“novos ganhos de produtividade”** do seguinte artigo do *New York Times* sobre mensagens instantâneas: Strom, David. “I.M. Generation Is Changing the Way Business Talks.” *New York Times*, 5 de abril de 2006. http://www.nytimes.com/2006/04/05/technology/techspecial4/05message.html [conteúdo em inglês].

Mais sobre Hall é encontrado em Hall.com e neste artigo: Tsotsis, Alexia. “Hall.com Raises $580K from Founder’s Collective and Others to Transform Realtime Collaboration.” TechCrunch, 16 de outubro de 2011. http://techcrunch.com/2011/10/16/hall-com-raises-580k-from-founders-collective-and-others-to-transform-realtime-collaboration/ [conteúdo em inglês].

Uma lista atualizada dos mais de 800 funcionários do *New York Times* usando o Twitter: https://twitter.com/nytimes/nyt-journalists/members [conteúdo em inglês].

O artigo original de Jonathan Franzen para o *Guardian* foi publicado online em 13 de setembro de 2013, com o título “Jonathan Franzen: What’s Wrong with the Modern World.” O artigo foi removido por questões “legais”.

Aqui está o artigo *Slate*, de 4 de outubro de 2013, de Katy Waldman, cujo título final foi “Jonathan Franzen’s Lonely War on the Internet Continues.” Observe na URL que o título original era ainda mais acre: http://www.slate.com/blogs/future_tense/2013/10/04/jonathan_franzen_says_twitter_is_a_coercive_development_is_grumpy_and_out.html [conteúdo em inglês].

“Franzen está sozinho nessa”: da resposta de Jennifer Weiner a Franzen no *The New Republic*: Weiner, Jennifer. “What Jonathan Franzen Misunderstands About Me.” *New Republic*, 18 de setembro de 2013, http://www.newrepublic.com/article/114762/jennifer-weiner-responds-jonathan-franzen [conteúdo em inglês].

“distração em massa” e **“Se você está começando um trabalho”**: Treasure, Julian. “Sound News: More Damaging Evidence on Open Plan Offices.” Sound Agency, 16 de novembro de 2011. http://www.thesoundagency.com/2011/sound-news/more-damaging-evidence-on-open-plan-offices/ [conteúdo em inglês].

“Isso foi relatado pelos participantes” e resultados relacionados: Mark, Gloria, Victor M. Gonzalez e Justin Harris. “No Task Left Behind? Examining the Nature of Fragmented Work.” *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*. New York: ACM, 2005.

“O Twitter é o crack dos viciados em mídia” e outros detalhes dos pensamentos de George Packer sobre mídias sociais: Packer, George. “Stop the World.” *The New Yorker*, 29 de janeiro de 2010, http://www.newyorker.com/online/blogs/georgepacker/2010/01/stop-the-world.html [conteúdo em inglês].

O Buraco Negro da Métrica

“Um método de comunicação gratuito e sem atrito” e outros detalhes do experimento de e-mail de Tom Cochran: Cochran, Tom. “Email Is Not Free.” *Harvard Business Review*, 8 de abril de 2013.http://blogs.hbr.org/2013/04/email-is-not-free/ [conteúdo em inglês].

“é objetivamente difícil medir”: da página 509 de Piketty, Thomas. *O Capital no Século XXI*. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2014.

“incontestavelmente verdadeira”: Manzi, Jim. “Piketty’s Can Opener.” *National Review*, 7 de julho de 2014. http://www.nationalreview.com/corner/382084/pikettys-can-opener-jim-manzi. Essa revisão cuidadosa e crítica do livro de Piketty, feita por Jim Manzi, é onde originalmente encontrei a citação de Piketty.

O Princípio da Menor Resistência

“No início, a equipe resistiu”; **“colocarem suas carreiras em risco”** e **“um produto melhor entregue ao cliente”**, bem como um bom resumo da pesquisa de conectividade de Leslie Perlow, são encontrados em Perlow, Leslie A. e Jessica L. Porter. “Making Time Off Predictable — and Required.” *Harvard Business Review*, outubro de 2009. https://hbr.org/2009/10/making-time-off-predictable-and-required [conteúdo em inglês].

Para mais informações sobre o sistema de gerenciamento de tarefas de David Allen, leia seu livro: Allen, David. *A Arte de Fazer Acontecer*. Rio de Janeiro: Sextante, 2016.

O gráfico de gerenciamento de tarefas dos *15 elementos* de Allen pode ser encontrado em *A Arte de Fazer Acontecer*, bem como online: http://gettingthingsdone.com/pdfs/tt_workflow_chart.pdf [conteúdo em inglês].

Estar Ocupado Como Substituto da Produtividade

O índice h para um acadêmico é (aproximadamente falando) o maior valor x que satisfaz a seguinte regra: “Publiquei pelo menos x artigos com x ou mais citações.” Observe, esse valor consegue capturar quantos artigos você escreveu e com que frequência é citado. Você não pode ganhar um alto valor de índice h simplesmente despejando muitos artigos de baixo valor *ou* tendo um pequeno número de artigos que são citados com frequência. Essa medida tende a crescer conforme a carreira vai se alongando, e é por isso que, em muitas áreas, os objetivos do índice h estão vinculados a determinados marcos de carreira.

“Para fazer um bom trabalho de física”: vem em torno da marca de 28:20 em uma entrevista de TV, de 1981, com Richard Feynman para o programa *Horizon* da BBC (a entrevista foi transmitida nos Estados Unidos como um episódio de NOVA). O vídeo do YouTube dessa entrevista, a que assisti durante a pesquisa para este livro, foi removido devido a uma reclamação de direitos autorais da BBC (https://www.youtube.com/watch?v=Bgaw9qe7DEE). No entanto, transcrições da citação são encontradas em http://articles.latimes.com/1988-02-16/news/mn-42968_1_nobel-prize/2 e http://calnewport.com/blog/2014/04/20/richard-feynman-didnt-win-a-nobel-by-responding-promptly-to-e-mails/ e http://www.worldcat.org/wcpa/servlet/DCARead?standardNo=0738201081&standardNoType=1&excerpt=true [conteúdo em inglês].

“Os próprios gerentes habitam uma paisagem psíquica desconcertante”: da página 9 de Crawford, Matthew. *Shop Class as Soulcraft*. New York: Penguin, 2009.

“manivelas”: Esse conceito é uma metáfora popular na discussão do sistema de gerenciamento de tarefas de David Allen; c.f. Mann, Merlin. “Pod-cast: Entrevista com GTD’s David Allen em Procrastination.” 43 Folders, 19 de agosto de 2007. http://www.43folders.com/2006/10/10/productive-talk-procrastination; Schuller, Wayne.

“The Power of Cranking Widgets.” *Wayne Schuller’s Blog*, 9 de abril de 2008. http://schuller.id.au/2008/04/09/the-power-of-cranking-widgets-gtd-times/; e Babauta, Leo. “Cranking Widgets: Turn Your Work intoStress-free Productivity.” Zen Habits, 6 de março de 2007. http://zenhabits.net/cranking-widgets-turn-your-work-into/ [conteúdo em inglês].

Mais sobre a proibição de Marissa Mayer de trabalhar em casa: Carlson, Nicholas. “How Marissa Mayer Figured Out Work-At-Home Yahoos Were Slacking Off.” *Business Insider*, 2 de março de 2013. http://www .businessinsider.com/how-marissa-mayer-figured-out-work-at-home-yahoos-were-slacking-off-2013-3 [conteúdo em inglês].

O Culto da Internet

Alissa Rubin tuíta em @Alissanyt. Não tenho provas específicas de que Alissa Rubin foi pressionada para tuitar. Mas posso fazer um caso circunstancial: ela inclui “nyt” em seu identificador do Twitter, e o *Times* mantém um escritório de mídia social que ajuda a ensinar seus funcionários sobre como usá-las (c.f. https://www.mediabistro.com/alltwitter/new-york-times-social-media-desk_b53783), um foco que levou a mais de 800 funcionários a tuitar: https://twitter.com/nytimes/nyt-journalists/members [conteúdo em inglês].

Aqui está um exemplo de um dos artigos de Alissa Rubin que encontrei ao escrever este capítulo: Rubin, Alissa J. e Maïa de la Baume, “Claims of French Complicity in Rwanda’s Genocide Rekindle Mutual Resentment.” *New York Times*, 8 de abril de 2014. http://www.nytimes.com/2014/04/09/world/africa/claims-of-french-complicity-in-rwandas-genocide-rekindle-mutual-resentment.html?ref=alissajohannsenrubin [conteúdo em inglês].

Postman, Neil. *Tecnopólio: A Rendição da Cultura à Tecnologia*. São Paulo: Nobel, 1992.

“Isso não as torna ilegais”: Ibid., 48.

“É essa propensão de ver ‘a internet’ como fonte de sabedoria”: da página 25 de Morozov, Evgeny. *To Save Everything, Click Here*. Nova York: Public Affairs, 2013.

Capítulo 3

“Faço todo o trabalho à mão”: da declaração de artista de Ric Furrer, que é encontrada online, juntamente com detalhes biográficos gerais sobre Furrer e informações sobre seu negócio: http://www.doorcountyforgeworks.com [conteúdo em inglês].

“Esta parte, a quebra inicial”; **“Você tem que ser muito gentil”**; **“Está pronto”** e **“Fazer isso do jeito certo é a coisa mais complicada”**: do documentário da PBS “Secrets of the Viking Swords,” que é um episódio de *NOVA,* que foi ao ar em 25 de setembro de 2013. Para mais informações sobre o episódio e transmissão online, consulte: http://www.pbs.org/wgbh/nova/ancient/secrets-viking-sword.html [conteúdo em inglês].

“A satisfação de manifestar-se no mundo”: da página 15 de Crawford, *Shop Class as Soulcraft*.

“O mundo das vias expressas da informação”: da declaração de artista de Ric Furrer: http://www.doorcountyforgeworks.com [conteúdo em inglês].

Um Argumento Neurológico para a Profundidade

“não apenas câncer”; **“Essa doença queria”** e **“filmes, caminhadas”**: da página 3 de Gallagher, Winifred. *Rapt: Attention and the Focused Life.* Nova York: Penguin, 2009.

“Como dedos apontando para a lua”: Ibid., 2.

“Quem você é”: Ibid., 1.

“botão de reinicializar”: Ibid., 48.

“Em vez de se concentrar”: Ibid., 49.

Embora *Rapt* forneça um bom resumo da pesquisa de Barbara Fredrickson sobre positividade (ver páginas 48–49), mais detalhes podem ser encontrados no livro de Fredrickson de 2009 sobre o tema: Frederickson, Barbara. *Positivity: Groundbreaking Research Reveals How to Embrace the Hidden Strength of Positive Emotions, Overcome Negativity, and Thrive*. Nova York: Crown Archetype, 2009.

A pesquisa Laura Carstensen foi apresentada em *Rapt* (ver páginas 50–51). Para mais informações, veja o seguinte artigo: Carstensen, Laura L. e Joseph A. Mikels. “At the Intersection of Emotion and Cognition: Aging and the Positivity Effect.” *Current Directions in Psychological Science* 14.3 (2005):117–121.

“concentração tão intensa”: da página 71 de Csikszentmihalyi, Mihaly. *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. Nova York: Harper & Row Publishers, 1990.

“Cinco anos de relatórios”: da página 13 do livro de Gallagher, *Rapt*.

“Escolherei meus alvos cuidadosamente”: Ibid., 14.

Um Argumento Psicológico para a Profundidade

Para obter mais informações sobre o método de amostragem, leia o artigo original aqui: Larson, Reed e Mihaly Csikszentmihalyi. “The Experience Sampling Method.” *New Directions for Methodology of Social & Behav-ioral Science*. 15 (1983): 41–56.

Você também pode encontrar um breve resumo da técnica na Wikipédia: http://en.wikipedia.org/wiki/Experience_sampling_method [conteúdo em inglês].

“Os melhores momentos costumam ocorrer”: do livro de Csikszentmihalyi, *A Descoberta do Fluxo*.

“Ironicamente, é mais fácil desfrutar dos empregos”: Ibid., 162.

“os trabalhos deveriam ser reprojetados”: Ibid., 157.

Um Argumento Filosófico para a Profundidade

“O mundo costumava ser”: da página xi de Dreyfus, Hubert e Sean Dorrance Kelly. *All Things Shining: Reading the Western Classics to Find Meaning in a Secular Age*. New York: Free Press, 2011.

“No domínio da metafísica”: Ibid., 204.

“Como cada pedaço de madeira é distinto”: Ibid., 210.

“não é *gerar* significado”: Ibid., 209.

“Um bom código é curto e conciso”: de uma entrevista da THNKR com Santiago Gonzalez disponível online: https://www.youtube.com/watch?v=DBXZWB_dNsw [conteúdo em inglês].

“Nós, que cortamos simples pedras” e **“Dentro da estrutura geral”**: do prefácio de Hunt, Andrew e David Thomas. *O Programador Pragmático: De Aprendiz a Mestre*. São Paulo: Bookman Company, 2010.

Homo Sapiens Profundus

“Viverei uma vida focada”: da página 14 do livro de Gallagher, *Rapt*.

Regra no 1

Hofmann, W., R. Baumeister, G. Förster e K. Vohs. “Everyday Temp tations: An Experience Sampling Study of Desire, Conflict, andSelf-Control.” *Journal of Personality and Social Psychology* 102.6 (2012): 1318–1335.

“O desejo acabou por ser a norma, não a exceção”: da página 3 de Baumeister, Roy F. e John Tierney. *Força de Vontade: A Redescoberta do Poder Humano*. São Paulo: Lafonte, 2012.

“fazer uma pausa do trabalho (árduo)”: Ibid., 4.

Estudo original: Baumeister, R., E. Bratlavsky, M. Muraven e D. M. Tice. “Ego Depletion: Is the Active Self a Limited Resource?” *Journal of Personality and Social Psychology* 74 (1998): 1252–1265.

Decida Sua Filosofia de Profundidade

“O que eu faço demanda longas horas de estudo” e **“Sou um homem feliz”**: da página da web de Donald Knuth: http://www-cs-faculty .stanford.edu/~uno/email.html [conteúdo em inglês].

“Às pessoas que desejam interferir em minha concentração”: do antigo site de Neal Stephenson, em uma página intitulada “My Ongoing Battle with Continuous Partial Attention”, arquivada em dezembro de 2003: http://web.archive.org/web/20031231203738/http://www.well.com/~neal/ [conteúdo em inglês].

“A equação da produtividade é não linear”: do antigo site de Neal Stephenson, em uma página intitulada “Why I Am a Bad Correspondent”, arquivada em dezembro de 2003: http://web.archive.org/web/
20031207060405/http://www.well.com/~neal/badcorrespondent.html [conteúdo em inglês].

Stephenson, Neal. *Anathem*. Nova York: William Morrow, 2008.

Para mais conexões entre *Anathem* e a tensão entre foco e distração, consulte “Interview with Neal Stephenson,” publicada em GoodReads.com em setembro de 2008: http://www.goodreads.com/interviews/show/14.Neal_Stephenson [conteúdo em inglês].

“Era minha chance”: do famoso artigo (internet) “Don’t Break the Chain” de Brad Isaac, escrito para Lifehacker.com: http://lifehacker .com/281626/jerry-seinfelds-productivity-

secret [conteúdo em inglês].

“um dos melhores jornalistas de revista”: Hitchens, Christopher, “Touch of Evil.” *London Review of Books*, 22 de outubro de 1992. http://www.lrb.co.uk/v14/n20/christopher-hitchens/touch-of-evil [conteúdo em inglês].

Isaacson, Walter e Evan Thomas. *The Wise Men: Six Friends and the World They Made*. New York: Simon and Schuster Reissue Edition, 2012. (A versão original desse livro foi publicada em 1986, mas recentemente foi republicada em capa dura devido, presumivelmente, ao sucesso de recente publicação de Isaacson.)

“um relato ricamente estruturado” e **“formaram um Plutarco da Guerra Fria”**: extraído das revisões de Walter Isaacson do *The Wise Men* que encontrei no site oficial de Simon e Schuster para o livro: http://books.simonandschuster.com/The-Wise-Men/Walter-Isaacson/9781476728827 [conteúdo em inglês].

Ritualize

“cada centímetro do escritório de Nova York (de Caro)” e **“Eu me treinei”** e outros detalhes sobre os hábitos de Robert Caro: Darman, Jonathan. “The Marathon Man,” *Newsweek*, 16 de fevereiro de 2009, que descobri através do post, “Robert Caro,” no blog *Daily Routines* de Mason Currey: http://dailyroutines.typepad.com/daily_routines/2009/02/robert-caro.html [conteúdo em inglês].

Descobri as informações sobre Charles Darwin através do post “Charles Darwin” no blog *Daily Routines* de Mason Currey, 11 de dezembro 2008. http://dailyroutines.typepad.com/daily_routines/2008/12/charles-darwin.html [conteúdo em inglês].

Esse post, por sua vez, consultou *Charles Darwin: A Companion* by R.B. Freeman, acessado por Currey em The Complete Work of Charles Darwin Online.

“Há uma ideia popular de que os artistas”: do seguinte artigo da página Slate.com: Currey, Mason. “Daily Rituals.” *Slate*, 16 de maio de 2013. http://www.slate.com/articles/arts/culturebox/features/2013/daily_rituals/john_updike_william_faulkner_chuck_close_they_didn_t_wait_for_inspiration.html [conteúdo em inglês].

“(Grandes mentes criativas) pensam como artistas”: de Brooks, David. “The Good Order.” *New York Times*, 25 de setembro de 2014, op-ed. http://www.nytimes.com/2014/09/26/opinion/david-brooks-routine-creativity-and-president-obamas-un-speech.html?_r=1 [conteúdo em inglês].

“Apenas as ideias obtidas ao caminhar valem a pena”: Encontrei essa citação de Nietzsche no excelente livro sobre caminhada e filosofia: Gros, Frédérick. *A Philosophy of Walking*. Trad. John Howe. Nova York: Verso Books, 2014.

Faça Grandes Gestos

“Enquanto eu terminava *As Relíquias da Morte*, certo dia”: da transcrição da entrevista de Rowling, em 2010, com Oprah Winfrey na página do Harry Potter: http://www.harrypotterspage.com/2010/10/03/ transcript-of-oprah-interview-with-j-k-rowling/ [conteúdo em inglês].

Detalhes sobre o trabalho de J.K. Rowling no Hotel Balmoral: Johnson, Simon. “Harry Potter Fans Pay £1,000 a Night to Stay in Hotel Room Where JK Rowling Finished Series.” *Telegraph*, 20 de julho de 2008. http://www.telegraph.co.uk/news/celebritynews/2437835/Harry-Potter-fans-pay-1000-a-night-to-stay-in-hotel-room-where-JK-Rowling-finished-series.html [conteúdo em inglês].

Para saber mais sobre a Think Weeks de Bill Gates: Guth, Robert A. “In Secret Hideaway, Bill Gates Ponders Microsoft’s Future.” *Wall Street Journal*, 28 de março de 2005. http://online.wsj.com/news/articles/SB111196625830690477?mg=reno64-wsj [conteúdo em inglês].

“São cerca de dois meses e meio”: da seguinte entrevista com o autor: Birnbaum, Robert. “Alan Lightman.” Identity Theory, 16 de novembro de 2000. http://www.identitytheory.com/alan-lightman/ [conteúdo em inglês].

O livro de Michael Pollan sobre construir uma cabana para escrever: Pollan, Michael. *A Place of My Own: The Education of an Amateur Builder*. New York: Random House, 1997.

Para mais informações sobre William Shockleye a invenção do transistor de junção: “Shockley Invents the Junction Transistor.” PBS. http://www.pbs.org/transistor/background1/events/junctinv.html [conteúdo em inglês].

“Nossa, isso é fantástico”: do blog de Shankman: “Where’s Your Home?” website de Peter Shankman, 2 de julho de 2014, http://shankman .com/where-s-your-home/ [conteúdo em inglês].

“A viagem custou US$4 mil”: da entrevista com Shankman: Machan, Dyan. “Why Some Entrepreneurs Call ADHD a Superpower.” MarketWatch, 12 de julho de 2011. http://www.marketwatch.com/story/ entrepreneurs-superpower-for-some-its-adhd-1310052627559 [conteúdo em inglês].

Não Trabalhe Sozinho

O artigo de julho de 2013, da *Bloomberg Businessweek,* de Venessa Wong, intitulado “Ending the Tyranny of theOpen-Plan Office”: http://www .bloomberg.com/articles/2013-07-01/ending-the-tyranny-of-the-open-plan-office [conteúdo em inglês]. Esse artigo tem mais antecedentes sobre o dano de espaços abertos na produtividade do trabalhador.

Os 2.800 funcionários citados em relação ao tamanho do espaço aberto do Facebook foram retirados do seguinte artigo, de março de 2014, *Daily Mail*: Prigg, Mark. “Now That’s an Open Plan Office.” http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-2584738/Now-THATS-open-plan-office-New-pictures-reveal-Facebooks-hacker-campus-house-10-000-workers-ONE-room.html [conteúdo em inglês].

“facilitar o fluxo de comunicação e ideias”: Konnikova, Maria. “The Open-Office Trap.” *The New Yorker*, 7 de janeiro de 2014. http://www.newyorker.com/business/currency/the-open-office-trap [conteúdo em inglês].

“O escritório aberto é bastante espetacular”: Stevenson, Seth. “The Boss with No Office.” *Slate*, 4 de maio de 2014. http://www.slate.com/articles/business/psychology_of_management/2014/05/open_plan_offices_the_new_trend_in_workplace_design.1.html [conteúdo em inglês].

“Encorajamos as pessoas a permanecerem expostas”: Savitz, Eric. “Jack Dorsey: Leadership Secrets of Twitter and Square.” Forbes, 17 de outubro de 2012. http://www.forbes.com/sites/ericsavitz/2012/10/17/ jack-dorsey-the-leadership-secrets-of-twitter-and-square/3/ [conteúdo em inglês].

As citações do The New Yorker sobre o Building 20, bem como o cenário geral e a lista de invenções, foram tiradas do seguinte artigo de 2012 do *New Yorker*, combinados, em menor grau, com a experiência do autor enquanto estava no MIT: Lehrer, Jonah. “Groupthink.” *The New Yorker*, 30 de janeiro de 2012. http://www.newyorker.com/magazine/2012/01/30/groupthink. [conteúdo em inglês].

“Andar pelos corredores” e as informações sobre Mervin Kelly e seus objetivos para o Bell Labs de Murray Hill: Gertner, Jon. “True Innovation.” *New York Times*, 25 de fevereiro de 2012. http://www.nytimes.com/2012/02/26/opinion/sunday/innovation-and-the-bell-labs-miracle.html [conteúdo em inglês].

Um bom resumo histórico da invenção do transistor pode ser encontrado em “Transistorized!” no site da PBS: http://www.pbs.org/transis tor/album1/. Uma história mais detalhada pode ser encontrada no capítulo 7 do livro de 2014 de Walter Isaacson, *Os Inovadores*. São Paulo: Companhia das Letras, 2014.

Execute como um Negócio

“Como faço isso?”: das páginas xix–xx de McChesney, Chris, Sean Covey e Jim Huling. *As 4 Disciplinas da Execução*. Alta Books, 2017.

Clayton Christensen também fala mais sobre sua experiência com Andy Grove em um artigo de Julho–Agosto de 2010 do *Harvard Business Review*, “How Will You Measure Your Life?” que virou um livro com o mesmo nome: http://hbr.org/2010/07/how-will-you-measure-your-life/ar/1 [conteúdo em inglês].

“Quanto mais você tenta fazer”: da página 10 de McChesney, Covey and Huling, *As 4 Disciplinas da Execução*.

“Se quiser vencer a guerra da atenção”: Brooks, David. “The Art of Focus.” *New York Times*, 3 de junho de 2013. http://www.nytimes.com/2014/06/03/opinion/brooks-the-art-of-focus.html?hp&rref=opinion&_r=2 [conteúdo em inglês].

“Quando você as recebe”: da página 12 de McChesney, Covey e Huling, *As 4 Disciplinas da Execução*.

“As pessoas jogam de forma diferente quando estão contando os pontos”: Ibid., 12.

“um ritmo de reuniões regulares e frequentes” e **“a execução realmente acontece”**: Ibid., 13.

Seja Preguiçoso

“Não sou ocupado” e **“A ociosidade não é tirar férias”**: Kreider, Tim. “The Busy Trap.” *New York Times*, 30 de junho de 2013. http://opinionator.blogs.nytimes.com/2012/06/30/the-busy-trap/ [conteúdo em inglês].

Encontrei grande parte (mas não toda) da pesquisa citada sobre o valor do descanso em um artigo detalhado da *Scientific American* sobre o assunto: Jabr, Ferris. “Why Your Brain Needs More Downtime.” *Scientific American*, 15 de outubro de 2013. http://www.scientificamerican.com/article/mental-downtime/ [conteúdo em inglês].

“A literatura científica enfatizou”: do resumo de Dijksterhuis, Ap, Maarten W. Bos, Loran F. Nordgren e Rick B. van Baaren, “On Making the Right Choice: The Deliberation — Without-Attention Effect.” *Science* 311.5763 (2006): 1005–1007.

O estudo da teoria da restauração da atenção descrito no texto: Berman, Marc G., John Jonides e Stephen Kaplan. “The Cognitive Benefits of Interacting with Nature.” *Psychological Science* 19.12 (2008): 1207–1212.

Chamei esse estudo de “frequentemente citado” com base nas mais de 400 citações identificadas pelo Google Scholar, em novembro de 2014.

Um artigo online onde Berman fala sobre este estudo e ART de forma mais geral (a fonte de minhas citações de Berman): Berman, Marc. “Berman on the Brain: How to Boost Your Focus.” Huffington Post, 2 de fevereiro de 2012. http://www.huffingtonpost.ca/marc-berman/attention-restoration-theory-nature_b_1242261.html [conteúdo em inglês].

Kaplan, Rachel e Stephen Kaplan. The Experience of Nature: *A Psychological Perspective*. Cambridge: Cambridge University Press, 1989.

Ericsson, K.A., R.T. Krampe e C.Tesch-Römer. "The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance." *Psychological Review* 100.3 (1993): 363–406.

"Comprometer-se com um plano específico para um objetivo": de Masicampo, E.J. e Roy F. Baumeister. "Consider It Done! Plan Making Can Eliminate the Cognitive Effects of Unfulfilled Goals." *Journal of Personality and Social Psychology* 101.4 (2011): 667.

Regra no 2

Minha estimativa de "centenas de milhares" de estudiosos do Talmude vem de um artigo de Shmuel Rosner, "A Page a Day," *New York Times*, 1 de agosto de 2012 (http://latitude.blogs.nytimes.com/2012/08/01/considering-seven-and-a-half-years-of-daily-talmud-study/ [conteúdo em inglês]), bem como minha correspondência pessoal com Adam Marlin.

"Temos escalas que nos permitem dividir" e **"As pessoas com quem conversamos disseram"**: Clifford Nass, 10 de maio de 2013, entrevista com Ira Flatow, no programa *Talk of the Nation: Science Friday* da NPR. Áudio e transcrição disponíveis online: "The Myth of Multi-tasking." http://www.npr.org/2013/05/10/182861382/the-myth-of -multitasking [conteúdo em inglês]. Em uma reviravolta trágica, Nass morreu inesperadamente seis meses após essa entrevista.

Não Faça Intervalos na Distração. Faça intervalos no Foco.

Powers, William. *O BlackBerry de Hamlet: Filosofia Prática para Viver Bem na Era Digital*. São Paulo: Alaúde, 2011.

"Faça o que Thoreau fez": "Author Disconnects from Communication Devices to Reconnect with Life." *PBS NewsHour*, 16 de agosto de 2010.http://www.pbs.org/newshour/bb/science-july-dec10-hamlets_08-16/ [conteúdo em inglês].

Trabalhe como Teddy Roosevelt

As informações gerais sobre os hábitos de Theodore Roosevelt em Harvard foram tiradas da fantástica biografia de Edmund Morris: Morris, Edmund. *The Rise of Theodore Roosevelt*. Nova York: Random House, 2001. Em particular, as páginas 61–65 incluem o catálogo de Morris das atividades universitárias de Roosevelt e um trecho de uma carta de Roosevelt para sua mãe que detalha seus hábitos de trabalho. O cálculo específico de que Roosevelt dedica um quarto de seu dia típico para os estudos está na página 64.

"incrível variedade de interesses": da página 64 de Morris, *Rise of Theodore Roosevelt*.

A aceitação positiva do livro de Roosevelt pela *Nuttall Bulletin* vem das notas finais de Morris: em particular, nota 37 no capítulo intitulado "The Man with the Morning in His Face."

"um dos mais conhecidos": da página 67 de Morris, *Rise of Theodore Roosevelt*. Atribuí essa avaliação a Morris, embora seja um pouco indireta, pois Morris está argumentando que o pai de Roosevelt, após a publicação de *The Summer Birds of the Adirondacks*, deve ter sentido isso do filho.

"A quantidade de tempo que ele passava em sua mesa": da página 64 de Morris, *Rise of Theodore Roosevelt*.

Memorize um Baralho de Cartas

As citações de Daniel Kilov vieram da correspondência pessoal. Alguns antecedentes sobre sua história foram tirados de sua biografia online, http://mentalathlete.wordpress.com/about/ e Lieu Thi Pham. “In Mel-bourne, Memory Athletes Open Up Shop.” ZDNet, 21 de agosto de 2013. http://www.smartplanet.com/blog/global-observer/in-melbourne-memory-athletes-open-up-shop/. Mais informações sobre as pontuações de Kilov (façanhas de memória) de seus combates de campeonato ganhadores de duas medalhas podem ser encontradas no site World Memory Statistics: http://www.world-memory-statistics.com/competitor.php?id=1102 [neste e nos dois sites acima citados o conteúdo está em inglês].

Foer, Joshua. *C*.

“Descobrimos que uma das maiores diferenças”: Carey, Benedict. “Remembering, as an Extreme Sport.” *New York Times* Well Blog, 19 de maio de 2014.

Para mais conexões interessantes entre memorização e pensamento geral, consulte: *A Arte da Memória*, de Frances A. Yates, São Paulo: UNICAMP, 2007.

Regra no 3

“o homem mais conectado do mundo”; **“Eu estava esgotado”**; **“No final da primeira semana”**; **“O fim chegou muito cedo”** e informações gerais sobre o experimento de Baratunde Thurston: do artigo de Baratunde Thurston “#UnPlug” publicado na edição julho–agosto de 2013 da *Fast Company*. http://www.fastcompany.com/3012521/unplug/baratunde-thurston-leaves-the-internet [conteúdo em inglês].

A referência ao uso do Twitter de Thurston refere-se aos tuítes de 13 de março de 2014, do identificador do Twitter @Baratunde.

“O Facebook me atraiu, inicialmente”; **“(Quando) entrei”** e **“(Uso) Facebook porque”**: extraídos de seções de comentários das duas postagens de blog que escrevi no outono de 2013:

- “Why I’m (Still) Not Going to Join Facebook: Four Argu-ments That Failed to Convince Me.” http://calnewport.com/blog/2013/10/03/why-im-still-not-going-to-join-facebook-four-arguments-that-failed-to-convince-me/ [conteúdo em inglês].
- “Why I Never Joined Facebook.” http://calnewport.com/blog/ 2013/09/18/why-i-never-joined-facebook/ [conteúdo em inglês].

Para saber mais sobre Forrest Pritchard e Smith Meadows Farms: http://smithmeadows.com/ [conteúdo em inglês].

Aplique a Lei dos Pouco Vitais a Seus Hábitos de Internet

“Quem disse que meus fãs querem saber de mim”: de uma conversa de Malcolm Gladwell que aconteceu no Fórum Internacional de Publicações Digitais como parte da Convenção BookExpo America 2013, realizada em maio de 2013, na cidade de Nova York. Um resumo da conversa, incluindo as citações extraídas neste capítulo, e alguns trechos de vídeo, podem ser encontrados em “Malcolm Gladwell Attacks NYPL: ‘Luxury Condos Would Look Wonderful There,’ ” *Huffington Post*, 29 de maio de 2013. http://www.huffingtonpost.com/2013/05/29/ malcolm-gladwell-attacks-_n_3355041.html [conteúdo em inglês].

“Não tuíto” e **“É incrível como as pessoas são demasiadamente acessíveis”**: da seguinte entrevista com Michael Lewis: Allan, Nicole. “Michael Lewis: What I Read.” *The Wire*, 1º de março de 2010. http://www.thewire.com/entertainment/2010/03/michael-lewis-what-i-read/20129/ [conteúdo em inglês].

“E agora, quase um ano depois”: de “Why Twitter Will Endure,” por David Carr do *New York Times* em janeiro de 2010: http://www.nytimes.com/2010/01/03/weekinreview/03carr.html [conteúdo em inglês].

“O Twitter é o crack dos viciados em mídia”: do artigo online escrito para o site do *New Yorker*: Packer, George. “Stop the World.” *The New Yorker*, 29 de janeiro de 2010. http://www.newyorker.com/online/blogs/georgepacker/2010/01/stop-the-world.html [conteúdo em inglês].

A lei dos poucos vitais é discutida em muitas fontes. O livro de Richard Koch de 1998, *O Princípio 80/20* (São Paulo: Gutenberg, 2015), parece ter ajudado a reintroduzir a ideia para um mercado de negócios. O livro de Tim Ferriss, *The 4-Hour Workweek* (Nova York: Crown, 2007), a popularizou ainda mais, especialmente entre a comunidade de empreendedores de tecnologia. A página da Wikipédia sobre o princípio de Pareto tem um bom resumo de várias situações em que essa ideia geral se aplica (tirei muitos dos meus exemplos daqui): http://en.wikipedia.org/wiki/Pareto_principle [conteúdo em inglês].

Abandone as Redes Sociais

“Tudo é mais emocionante quando é uma festa” e informações gerais sobre a “festa da embalagem” de Ryan Nicodemus: “Day 3: Packing Party.” The Minimalists. http://www.theminimalists.com/21days/day3/ [conteúdo em inglês].

A estatística sobre a média de seguidores do Twitter vem de: “Average Twitter User Is an American Woman with an iPhone and 208 Followers.” *Telegraph*, 11 de outubro de 2012. http://www.telegraph.co.uk/technology/news/9601327/Average-Twitter-user-is-an-an-American-woman-with-an-iPhone-and-208-followers.html [conteúdo em inglês].

Encare essa estatística com um certo ceticismo. Um pequeno número de usuários do Twitter tem um número tão grande de seguidores que a média tende a subir. Presumivelmente, a mediana seria muito menor. Mas, novamente, ambas as estatísticas incluem usuários que se inscreveram apenas para experimentar o serviço ou ler tuítes, e quem nunca fez nenhuma tentativa séria de ganhar seguidores ou escrever tuítes. Se limitarmos a atenção àqueles que realmente tuítam e querem seguidores, o número de seguidores seria maior.

Não Use a Internet para Entreter-se

“Considere um londrino que trabalha”; **“erro grande e profundo”**; **“durante essas 16 horas ele é livre”** e **“O quê? Você diz que a energia total”**: do Capítulo 4 em Bennett, Arnold. *How to Live on 24 Hours a Day*. Publicado originalmente em 1910. As citações são da versão gratuita do texto mantido em formato HTML em Project Gutenberg: http://www.gutenberg.org/files/2274/2274-h/2274-h.htm [conteúdo em inglês].

Regra no 4

“As pessoas devem aproveitar o clima no verão” e observações gerais sobre a decisão de Jason Fried de implantar na 37signals (agora Basecamp) uma semana de trabalho de quatro dias: “Workplace Experiments: A Month to Your-self.” Signal v. Noise, 31 de maio de 2012. https://signalvnoise.com/posts/3186-workplace-experiments-a-month-to-yourself [conteúdo em inglês].

“Condensar 40 horas em quatro dias”: de uma crítica da Forbes.com a Fried: Weiss, Tara. “Why a Four-Day Work Week Doesn’t Work.” Forbes. 18 de agosto de 2008. www.forbes.com/2008/08/18/careers-leadership-work-leadership-cx_tw_0818workweek.html [conteúdo em inglês].

“O objetivo da semana de trabalho de quatro dias” e **“Poucas pessoas trabalham oito horas por dia”**: da resposta de Fried no blog de sua empresa: “Forbes Misses the Point of the 4–Day Work Week.” Signal v. Noise, 20 de agosto de 2008. http://signalvnoise.com/posts/1209 -forbes-misses-the-point-of-the-4-day-work-week [conteúdo em inglês].

“Eu removeria cinco dias seguidos”: do blog da empresa de Fried: “Workplace Experiments.” https://signalvnoise.com/posts/3186-workplace -experiments-a-month-to-yourself [conteúdo em inglês].

“Como podemos nos dar ao luxo”: de um artigo da Inc.com: Fried, Jason. “Why I Gave My Company a Month Off.” Inc., 22 de agosto de 2012. http://www.inc.com/magazine/201209/jason-fried/why-company-a-month-off.html [conteúdo em inglês].

As notas sobre quantas horas por dia de prática deliberada são possíveis vêm da página 370 de: Ericsson, K.A., R.T. Krampe e C.Tesch-Römer. “The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance.” *Psychological Review* 100.3 (1993): 363–406.

Planeje Cada Minuto de Seu Dia

As estatísticas sobre os hábitos de TV britânicos provêm deste artigo do *Guardian*, de Mona Chalabi, publicado em 8 de outubro de 2013: “Do We Spend More Time Online or Watching TV?” http://www.theguardian.com/politics/reality-check/2013/oct/08/spend-more-time-online-or-watching-tv-internet [conteúdo em inglês].

O artigo de Laura Vanderkam no *Wall Street Journal*: “Overestimating Our Overworking,” 29 de maio de 2009, http://online.wsj.com/news/articles/SB124355233998464405. [conteúdo em inglês]

“Acho que você subestima”: do comentário no6 do post do blog “Deep Habits: Plan Your Week in Advance,” 8 de agosto de 2014. http://calnewport.com/blog/2014/08/08/deep-habits-plan-your-week-in-advance [conteúdo em inglês].

Termine Seu Trabalho às 17h30

“Mitos e dados assustadores que assombram” e informações gerais sobre o hábito de produção de programação fixa de Radhika Nagpal: “The Awesomest 7–Year Postdoc or: How I Learned to Stop Worrying and Love theTenure-Track Faculty Life,” *Scientific American*, 21 de julho de 2013. http://blogs.scientificamerican.com/guest-blog/2013/07/21/the-awesomest-7-year-postdoc-or-how-i-learned-to-stop-worrying-and-love-the-tenure-track-faculty-life/ [conteúdo em inglês].

Citação de Matt Welsh sobre viagens típicas para professores juniores: “The Fame Trap.” Volatile and Decentralized, 4 de agosto de 2014. http:// matt-welsh.blogspot.com/2014/08/the-fame-trap.html [conteúdo em inglês].

A edição da *Science* onde o trabalho de Radhika Nagpal é reportagem de capa: http://www.sciencemag.org/content/343/6172.toc; *Science* 343.6172 (14 de fevereiro de 2014):701–808 [conteúdo em inglês].

Seja Difícil de Encontrar

“estamos lentamente destruindo nossa capacidade de explicar”: da página 13 de Freeman, John. *The Tyranny of E-mail: TheFour-Thousand-Year Jour-ney to Your Inbox*. Nova York: Scribner, 2009.

Para ver meus filtros de remetente em ação: http://calnewport.com/contact/ [conteúdo em inglês].

“Então, quando enviei um e-mail para Cal, perguntando se ele”: Glei, Jocelyn. “Stop the Insanity: How to Crush Communication Overload.” 99U, http://99u.com/articles/7002/stop-the-insanity-how-to-crush-communication-overload [conteúdo em inglês].

“Em algum momento, o número de pessoas entrando em contato” e mais detalhes sobre os filtros de Clay Herbert e Antonio Centeno: Simmons, Michael. “Open Relationship Building: The 15-Minute Habit That Transforms Your Network.” *Forbes*, 24 de junho de 2014. http://www.forbes.com/sites/michaelsimmons/2014/06/24/open-relationship-building-the-15-minute-habit-that-transforms-your-network/ [conteúdo em inglês].

Esse artigo da Forbes.com também fala sobre meu próprio hábito de filtrar os remetentes. (Sugeri o nome “filtro de remetente” para o autor do artigo, Michael Simmons, que também é meu amigo.)

Veja os filtros de Antonio em ação: http://www.realmenrealstyle.com/contact/ [conteúdo em inglês].

“Desenvolva o hábito de deixar pequenas coisas ruins acontecerem”: do blog de Tim Ferriss: “The Art of Letting Bad Things Happen.” The Tim Ferriss Experiment, 25 de outubro de 2007. http://fourhourworkweek.com/2007/10/25/weapons-of-mass-distractions-and-the-art-of-letting-bad-things-happen/ [conteúdo em inglês].

Conclusão

“uma prodigiosa proeza de concentração”: de um artigo da *Harvard Gazette:* Isaacson, Walter. “Dawn of a Revolution,” setembro de 2013. http://news.harvard.edu/gazette/story/2013/09/dawn-of-a-revolution/ [conteúdo em inglês].

“O único traço que os diferenciava (Gates de Allen) era foco”: Isaacson, Walter. *Os Inovadores — Uma Biografia da Revolução Digital*. Companhia das Letras, 2014. As citações vieram de 9:55, no Capítulo 6 da Parte 2, na versão de áudio completa do livro em Audible.com.

Os detalhes da história de Bill Gates vieram, principalmente, do artigo de Isaacson, “Dawn of a Revolution,” do excerto que Walter Isaacson extraiu (com modificações) de seu *Innovators* (na edição brasileira*, Os Inovadores)*. Também tirei alguns detalhes, no entanto, da excelente biografia de negócios de Stephen Manes em 1994. Manes, Stephen. *Gates: How Microsoft’s Mogul Reinvented an Industry — and Made Himself the Richest Man in America*. Nova York: Doubleday, 1992.

Newport, Cal. *So Good They Can’t Ignore You: Why Skill Trumps Passion in the Quest for Work You Love*. New York: Business Plus, 2012.

Você encontra uma lista das minhas publicações científicas, organizadas por ano, em meu site acadêmico: http://people.cs.georgetown .edu/~cnewport [conteúdo em inglês]. As publicações do meu ano vivendo profundamente estão listadas em 2014. Observe que os cientistas teóricos da computação, como eu, publicam, principalmente em conferências competitivas, não em periódicos, e tendem a listar os autores alfabeticamente, não em ordem de contribuição.

“Viverei uma vida focada”: da página 14 do livro de Gallagher, *Rapt*.

Os Quatro

Galloway, Scott
9788550817002
320 páginas

Compre agora e leia

A Amazon, a Apple, o Facebook e o Google são as quatro empresas mais influentes do planeta. Quase todo mundo acha que sabe como eles chegaram lá – e quase todo mundo está errado. Apesar de tudo

o que foi escrito sobre os Quatro nas últimas duas décadas, ninguém conseguiu escrever um livro mais perspicaz do que Scott Galloway para explicar o poder e o incrível sucesso dessas organizações. Em vez de engolir os mitos que essas empresas tentam divulgar, Galloway prefere se basear nas respostas a algumas perguntas instigantes. Como os Quatro conseguiram se infiltrar em nossa vida a ponto de ser quase impossível evitá-los (ou boicotá-los)? Por que o mercado financeiro os perdoa por pecados que destruiriam qualquer outra companhia? E quem seria capaz de desafiar os Quatro na corrida para se tornar a primeira empresa trilionária do mundo? No mesmo estilo irreverente que fez dele uns dos professores de administração mais famosos do mundo, Galloway decifra as estratégias que se escondem sob o verniz reluzente dos Quatro. Ele mostra como essas empresas manipulam as necessidades emocionais básicas que orientam o comportamento dos seres humanos desde que nossos antepassados moravam em cavernas, com uma velocidade e alcance a que as outras companhias simplesmente não conseguem igualar. E revela como você pode aplicar as lições da ascensão dos Quatro em sua organização ou em sua carreira. Não importa se a ideia for competir, firmar parcerias ou simplesmente viver em um mundo dominado por eles, é fundamental entender os Quatro. Elogios : Uma análise polêmica e estratégica de como algumas empresas estão transformando o mundo, bem debaixo de nosso nariz, mas longe de nossa vista. Pode não ser agradável ler essas verdades, porém é melhor saber agora do que quando for tarde demais. – Seth Godin, autor de Tribos e Isso é Marketing Scott Galloway é franco, ultrajante e polêmico. Este livro acionará seus instintos de lutar ou fugir como nenhum outro e vai levá-lo a realmente pensar diferente. – Calvin McDonald, CEO da Sephora Este livro é um guia abrangente e essencial, como o próprio Scott Galloway, ao mesmo tempo sagaz, divertido e penetrante. Como em suas célebres aulas de MBA, Galloway nos mostra a realidade como

ela é, sem poupar nenhum titã corporativo e nenhuma gigantesca corporação de merecidas críticas. Uma leitura obrigatória. – Adam Alter, autor de Drunk tank pink e Irresistible Galloway, professor de administração da NYU, faz uma análise minuciosa das maiores empresas de tecnologia e revela como a Amazon, a Apple, o Facebook e o Google criaram seus enormes impérios. – Publishers Weekly, "Os 10 mais importantes livros de negócios do quarto trimestre de 2017"

Fake: Dinheiro de mentira, professores de mentira, ativos de mentira

Kiyosaki, Robert
9788550815503
480 páginas

Compre agora e leia

Imprimir dinheiro de mentira não é novidade. Os antigos e modernos sistemas bancários são baseados na impressão de dinheiro de mentira. É assim que os bancos enriquecem. Eles ganham muito

dinheiro porque, há milhares de anos, têm licença para imprimir dinheiro. Os bancos não são as únicas organizações autorizadas a fazer isso. O mercado de ações, de títulos, imobiliário, de derivativos financeiros e muitos outros mercados também têm essa licença. Quem trabalha por dinheiro… trabalha para pessoas que imprimem dinheiro. Um castelo de cartas da economia acontece quando as elites acadêmicas são responsáveis pelo nosso dinheiro, nossos professores e nossos ativos. O grande problema é que nosso sistema não ensina os estudantes a imprimir dinheiro. Em vez disso, ensina-os a trabalhar para pessoas que o imprimem. Isso é o que realmente está por trás da crise financeira que enfrentamos hoje. Em 2019, ao escrever este livro, o preço do bitcoin e de outras moedas cibernéticas subia e despencava rapidamente. Mais uma vez, poucas pessoas entendem como as moedas de tecnologia bitcoin ou blockchain afetarão suas vidas, seu futuro e sua segurança financeira. O aumento do preço do ouro em 1971 e o do bitcoin em 2018 são indícios de profundas mudanças nas placas tectônicas financeiras de todo o mundo, que causarão terremotos e tsunamis financeiros em todo o globo. O objetivo deste livro é dar às pessoas comuns a possibilidade de sobreviver, possivelmente prosperar, talvez até ficar muito ricas, mesmo após o colapso. E é esperado que esse colapso seja de um quatrilhão de dólares. CONTRA FATOS NÃO HÁ MENTIRAS DINHEIRO DE MENTIRA Em 1971, o presidente Richard Nixon desatrelou o dólar do padrão-ouro. Em 1971, o dólar se tornou moeda fiduciária… dinheiro governamental. O pai rico o definiu como "dinheiro de mentira". O dinheiro de mentira deixa os ricos mais ricos. O problema é que deixa os pobres e a classe média mais pobres. PROFESSORES DE MENTIRA O que a escola ensina sobre dinheiro? O que seus pais sabem sobre dinheiro? O que seu consultor financeiro sabe? O que nossos líderes sabem? Por que 78% das pessoas vivem de salário em salário? Por que os estudantes se afundam em dívidas com empréstimos estudantis? Por que os professores fazem greves,

exigindo mais dinheiro? ATIVOS DE MENTIRA Em 2008, a economia mundial entrou em colapso, quando ativos de mentira e financiamentos de alto risco colapsaram. Os mesmos banqueiros que venderam ativos de mentira em 2008 ainda os vendem para você, para mim e para os planos de aposentadoria? Por que tantas pensões são subfinanciadas? Quantas pessoas de meia-idade ficarão sem dinheiro na aposentadoria?

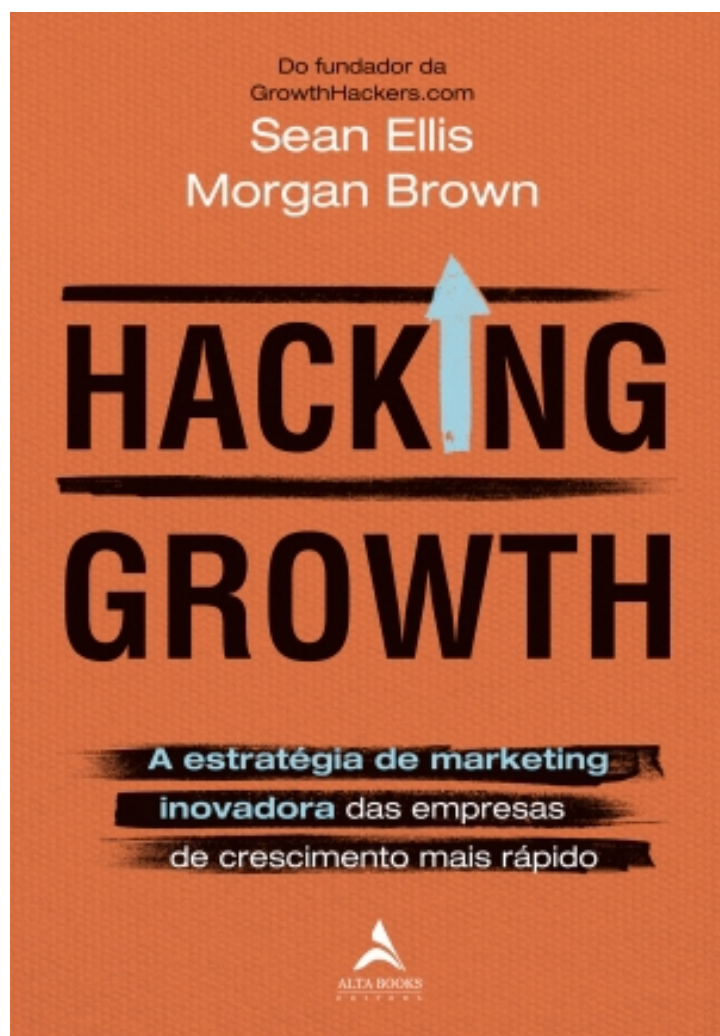
A Terceira Onda da Internet

Case, Steve
9788550816869
256 páginas

Compre agora e leia

Temos aqui três obras em uma só, por ser uma combinação de autobiografia de Steve Case, biografia da internet e livro sobre o futuro da web. Case se vale de sua larga experiência como

empreendedor e investidor para nos explicar como funciona esta nova era que estamos vivenciando, na qual veremos uma grande mudança nos negócios e o renascimento do empreendedorismo, o que o autor chama de "terceira onda" da internet. A primeira onda viu a AOL – empresa que Case cofundou – e outras organizações criarem a base para que consumidores começassem a se conectar e utilizar a internet, inicialmente apenas no ambiente profissional. Na segunda onda, companhias como Google e Facebook lançaram as redes sociais, e hoje vivemos o tempo todo conectados ao Instagram e ao Snapchat – o que antes estava apenas no âmbito do trabalho invadiu nosso dia a dia por completo. Segundo o autor, agora estamos entrando em uma nova fase: a terceira onda, momento em que empreendedores utilizarão a tecnologia para revolucionar o "mundo real". A Terceira Onda da Internet é leitura fundamental para prosperar – e até mesmo sobreviver – nesta época de rápida mudança. Elogios a obra: Segundo o autor, agora estamos entrando em uma nova fase: a terceira onda, momento em que empreendedores utilizarão a tecnologia para revolucionar o "mundo real". A Terceira Onda da Internet é leitura fundamental para prosperar – e até mesmo sobreviver – nesta época de rápida mudança. —Pedro Waengertner, empreendedor, investidor, fundador e CEO da aceleradora de startups ACE "Steve faz um guia de como alcançar o sucesso na próxima onda de inovação. Tendo contribuído para a criação da primeira onda da internet e na condição de investidor ativo na segunda, ele é capaz de prever com solidez como a rede será integrada em nossa vida." —Walter Isaacson, autor de biografias consagradas de Steve Jobs, Albert Einstein, Benjamin Franklin e Henry Kissinger "Fiquei esperando para ler a história de Steve e não me decepcionei. Em sua carreira, ele é um exemplo de alguém que faz acontecer e traz lições importantes para todos os empreendedores." —Warren Buffett, CEO da Berkshire Hathaway "A Terceira Onda da Internet é leitura indispensável para entender a história da internet e se preparar para

o futuro. Empreendedores que buscam realmente construir negócios inovadores devem estar atentos aos perspicazes conselhos de Steve Case." —Brian Chesky, cofundador e CEO do Airbnb

Hacking Growth

Ellis, Sean
9788550816159
328 páginas

Compre agora e leia

O livro definitivo dos pioneiros do growth hacking, uma das melhores metodologias de negócios no Vale do Silício. Parece difícil de acreditar, mas houve um momento em que o Airbnb era o segredo mais bem-guardado de couchsurfers, o LinkedIn era uma rede

exclusiva para executivos C-level e o Uber não tinha a menor chance contra a então gigante rede de táxis amarelos de Nova York. Então, como essas empresas que começaram de maneira tão humilde alcançaram tanto poder? Elas não expandiram simplesmente criando grandes produtos e esperando que eles ganhassem popularidade. Havia uma rigorosa metodologia por trás desse crescimento extraordinário: o growth hacking, termo cunhado por Sean Ellis, um de seus inventores. A metodologia growth hacking está para o crescimento de market share assim como a lean startup está para o desenvolvimento de produtos, e o scrum, para a produtividade. Growth hacking leva ao crescimento focando os clientes, alcançando-os, mantendo-os, encantando-os e motivando-os a voltar e comprar mais. Envolve equipes multifuncionais que combinam a expertise de analistas, designers, engenheiros de software e profissionais marketing para rapidamente gerar, testar e priorizar ideias importantes para o crescimento.

Os Vencedores Levam Tudo

Giridharadas, Anand
9788550815282
304 páginas

Compre agora e leia

Esta é uma investigação de tirar o fôlego sobre como as tentativas da elite global de "mudar o mundo" garantem o status quo e encobrem seu papel em causar os problemas que mais tarde procuram resolver. Os alvos abastados do crescente desprezo

populista sempre falam em restaurar a sociedade, mas se calam quanto ao próprio envolvimento no que precisa ser restaurado. Em Os Vencedores Levam Tudo, o ex-colunista do New York Times Anand Giridharadas nos leva aos santuários internos de uma nova Era Dourada, onde os ricos e abastados lutam de todas as formas em prol da igualdade e da justiça — a não ser que isso ameace a ordem social e suas posições no alto escalão. Testemunhamos como os arquitetos de uma economia em que os vencedores levam tudo se intitulam salvadores dos pobres; como as elites recompensam generosamente os "líderes de pensamento" que significam a "mudança" de modo favorável aos vencedores; e como eles sempre procuram praticar mais o bem, mas nunca fazer menos o mal. Ouvimos as confissões do célebre presidente de uma fundação e de um ex- -presidente norte-americano; conhecemos uma conferência em um navio de cruzeiro, em que os empresários celebram a própria magnanimidade. As perguntas de Giridharadas são espinhosas: os problemas urgentes do mundo devem ser resolvidos pelas elites, e não pelas instituições públicas que elas enfraquecem ao fazer lobby e se esquivar de impostos? Como aqueles que cometem as injustiças — como a família que ajudou a semear a crise dos opioides — usam a generosidade para encobrir seus atos? Giridharadas retrata esses revolucionários de elite com simpatia e crítica. Eles se agarram a uma crença sincera, embora duvidosa, de que o melhor para a humanidade é o melhor para eles. E conclui que precisamos mudar a forma como buscamos as mudanças — além de uma transformação avassaladora em nossas estruturas de poder. Em vez de depender das migalhas dos vencedores, ele argumenta de forma convincente que precisamos criar instituições mais sólidas e igualitárias. Em vez confiar nas soluções que vêm de cima, devemos assumir o oneroso trabalho democrático de mudar verdadeiramente o mundo começando pela base. Elogios a OS VENCEDORES LEVAM TUDO: "Divertido e fascinante… Para os que estão no comando, os plutocratas

filantropos e aspirantes a 'agentes de mudança' que acreditam que estão ajudando, mas estão piorando as coisas, é hora de considerar o seu papel nesse dilema vertiginoso. Sugiro que leiam este livro, em suas férias nos Hamptons." — JOSEPH E. STIGLITZ, THE NEW YORK TIMES BOOK REVIEW "Giridharadas critica a elite global em um livro perspicaz, provocador e bem fundamentado sobre as pessoas que estão teoricamente gerando mudança social… Leia e fique atento." — MARTHA LANE FOX, FINANCIAL TIMES, "BOOKS OF THE YEAR, 2018" "Uma bela polêmica… Giridharadas aborda de forma brilhante a indústria parasita da filantropia." — THE ECONOMIST "Estarrecedor… Só de Giridharadas contestar uma ideia que faz parte do ar que respiramos já vale o preço do livro, e o espetáculo inebriante em que muitos exaltam a própria bondade, ao mesmo tempo em que ganham dinheiro com atividades suspeitas, contribui para uma leitura interessante." — BETHANY McLEAN, THE WASHINGTON POST